



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“REDISEÑO DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
GRUPO MUNDO - TRUJILLO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero (a) Empresarial

Autores:

Gonzalo Celis Soberon

Alicia Alexandra Vergara Castro

Asesor:

Ing. Betty Lizby Suarez Torres

Trujillo - Perú

2019

DEDICATORIA

A nuestros padres, motivo de inspiración y motor de persistencia; siempre presentes y con una voz de aliento.

A nuestra familia y compañeros; con ellos aprendimos que quien tiene el deseo de aprender, tendrá la capacidad para enseñar y desarrollar.

A las ciudades que nos vieron nacer; Huamachuco y Pacasmayo; que nos inspiran a demostrar que quien tiene sueños, no ve obstáculos.

AGRADECIMIENTO

A todos los colaboradores de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales, por su gentileza, compromiso y por abrirnos las puertas de la familia que conforman para la realización de la presente tesis.

A la Ing. Betty Suárez Torres, por su paciencia y conocimiento. A todos nuestros docentes, quienes nos brindaron las habilidades técnicas y blandas para poner en práctica todo lo aprendido en las aulas.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Realidad problemática	8
1.2. Bases Teóricas	16
1.3. Justificación.....	53
1.4. Limitaciones	54
1.5. Formulación del problema.....	54
1.6. Objetivos	54
1.7. Hipótesis	55
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	56
2.1. Tipo de investigación	56
3.1. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)	56
3.2. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	59
3.3. Procedimiento	60
CAPÍTULO III. RESULTADOS	63
3.1. Diagnóstico Estratégico de la Empresa Grupo Mundo.....	63
3.2. Documentación de procesos actuales	78
3.3. Implementación del Rediseño de Procesos.....	90
3.4. Evaluación económica y financiera.....	107
3.5. Análisis Estadístico	113
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	116
4.1. Discusión.....	116
4.2. Conclusiones.....	119
REFERENCIAS.....	120
ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de la variable independiente	57
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable dependiente	58
Tabla 3. Detalle de técnicas e instrumentos aplicados	59
Tabla 4. Análisis PESTE	66
Tabla 5: Matriz EFI.....	70
Tabla 6: Matriz AMOFHIT	72
Tabla 7. Matriz EFI.....	74
Tabla 8. Matriz FODA	76
Tabla 9. Inventario de procesos	80
Tabla 10. Detalle de resultados de indicadores AS-IS.....	87
Tabla 11. Matriz cruzada de procesos - estrategias	90
Tabla 12. Ficha de documentación del proceso de reclutamiento y selección del talento	101
Tabla 13. Ficha de documentación del proceso de gestión de contratos	102
Tabla 14. Ficha de detalle de Indicadores con el rediseño	104
Tabla 15. Detalle de tiempos y variación por proceso.....	106
Tabla 16. Detalle de tiempos y variación por proceso.....	106
Tabla 17. Evaluación de desempeño	107
Tabla 18. Cálculo del sueldo por hora y minuto de los colaboradores	107
Tabla 19. Cálculo del ahorro generado con el rediseño.....	108
Tabla 20. Costos totales del plan de capacitaciones al personal	109
Tabla 21. Costos totales de las plataformas virtuales para el reclutamiento	110
Tabla 22. Ahorro proyectado.....	110
Tabla 23. Gasto de inversión proyectado a 5 meses	111
Tabla 24. Flujo de Caja.....	112
Tabla 25. Evaluación de la normalidad a través de la Prueba de Shapiro-Wilk de los indicadores sobre gestión de recursos humanos	113
Tabla 26. Prueba T de Student Pareada y Wilcoxon, para evaluar el impacto de la estandarización de procesos en la gestión del área de logística	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿Qué es proceso?	17
Figura 2. Herramientas para la normalización de procesos	19
Figura 3. Simbología para diagramas	20
Figura 4. Ejemplo de Flujograma de información de la etapa Vender con entrega en la tienda, del proceso Comercializar al detalle	21
Figura 5. Simbología BPM bizagi.....	24
Figura 6. Mapa de procesos de la empresa Linhogar.....	25
Figura 7. Marco metodológico propuesto para proyectos de rediseño y mejoramiento de procesos.	27
Figura 8. Representación de la estructura de la Norma Internacional 9001 con el ciclo PHVA	29
Figura 9. Procesos y subprocesos en el área de RRHH	35
Figura 10. Proceso básico de administración de Recursos Humanos según Dessler y Varela (2011)	36
Figura 11. Ejemplo de aviso correcto de la redacción de anuncios para medios de reclutamiento.	40
Figura 12. Ejemplo de descripción de puesto.	44
Figura 13. Formulario para el método de escalas gráficas y puntos	46
Figura 14. Diseño de un estudio de pre prueba y post prueba.	56
Figura 15. Imagetipo de la empresa	63
Figura 16. Organigrama de la empresa Grupo Mundo	64
Figura 17: Cinco fuerzas de Porter.....	67
Figura 18. Mapa de procesos de la empresa Grupo Mundo	79
Figura 19. Diagrama AS-IS del proceso de Reclutamiento y selección del talento	81
Figura 20. Diagrama AS-IS del proceso de gestión de incorporación	82
Figura 21. Diagrama AS – IS del proceso de gestión de ingresos.....	83
Figura 22. Diagrama AS – IS del proceso de gestión de altas	84
Figura 23. Diagrama AS – IS del proceso de gestión de préstamos	85
Figura 24. Diagrama AS – IS del proceso de Preparación y envío de boletas	86
Figura 25. Diagrama TO - BE del proceso de reclutamiento y selección del talento	94
Figura 26. Diagrama TO-BE del proceso de gestión de incorporación	99

RESUMEN

La presente investigación se basa en el rediseño de procesos en la gestión de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo S.A.C. Su objetivo general es determinar el efecto del rediseño de procesos en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo. La investigación, de tipo explicativa con diseño experimental pre y post prueba, utilizó la metodología BPM y sus respectivas fases para el rediseño de procesos.

Se hicieron además uso de técnicas de recolección de datos tales como el análisis documental y de archivos, la entrevista y la observación directa y sus respectivos instrumentos como son la ficha de análisis documental, guía de entrevista y ficha de observación de procesos; la cuales al ser aplicadas a una muestra de 9 colaboradores del área de RRHH y los 07 procesos de la misma área; y haciendo uso de Ms Excel 2016 y de SPSS para el análisis de datos, se obtuvieron como resultados un ahorro de S/ 4573.70 anual, también se logró la reducción de tiempos por procesos. En el proceso de Reclutamiento y Selección 170.3 minutos y el proceso de Incorporación 61.6 minutos.

Así también, mediante el análisis financiero se obtuvo que el presente proyecto es viable con resultados de S/ 95.19 como rentabilidad en un periodo de 5 años; una tasa interna de retorno (TIR) DE 5.13%.

Finalmente se concluye que el rediseño de procesos bajo el enfoque BPM tiene un efecto positivo en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo, evidenciando una mejora tras la reducción de tiempos y costos de los procesos rediseñados.

Palabras clave: Proceso, Duplicidad, Rediseño, Indicadores; Gestión, Recursos Humanos

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas buscan que las actividades que realizan sean las más efectivas posibles y para ello gestionan sus procesos de tal manera que estos permitan dar un valor pensado en el cliente, además de optimizar costos y tiempos. Sin embargo, no se debe olvidar optimizar al talento humano, pues los procesos de una empresa deben contemplar el “adecuado manejo de los recursos que posea y así buscar el crecimiento de la empresa, basándose principalmente en recurso humano, ya que es uno de los principales pilares del éxito de una empresa” (Colqui, 2017, p.14).

De esta manera el personal juega un papel muy importante dentro del desarrollo y la productividad de la empresa pues tal como indica Chiavenato (2011) el talento humano es el único recurso vivo y dinámico con poder de decisión sobre los demás recursos que posee y necesita la empresa.

Sin embargo, las organizaciones no solo deben encargarse de los procesos que forman parte del corazón de su negocio; es decir los procesos CORE; sino que también aquellos procesos de apoyo y soporte. Ante ello nace la necesidad de trasladar la responsabilidad de estos procesos de soporte a empresas especializadas. Esto es el outsourcing o tercerización (BPO).

A nivel de América latina, México es un país que ha abordado la tercerización de tal manera que la empresa GIN Group, es una de las mayores de la región, teniendo incidencia incluso en Panamá y República Dominicana y es que tan sólo en México, el outsourcing creció 155% entre 2004 y 2016 (Forbes México, 2017). Esto da pie al desarrollo de la tercerización en otros países latinos.

La tercerización significa un ahorro de costos para las empresas por lo que es muy popular en Europa. En América Latina se está convirtiendo en una tendencia muy popular entre las relaciones empresa a empresa donde ya muchos trabajadores son subcontratados por

agencias especializadas, que si bien pueden ser ofertantes de servicios outsourcing de diferentes rubros, todas manejan personal propio y externo en algún punto de sus procesos. Lazzaro (2017) en la versión web del diario argentino especializado en economía; *Ámbito Financiero*; señala que en Colombia, el 50% de los trabajadores formales están bajo alguna modalidad de subcontratación, en Ecuador esta cifra bordea el 40% y entre un 30% y 40% en promedio para México, Brasil, Chile, Uruguay y Argentina reunidos. En tal sentido, la empresa tercerizadora Overall (2017) en su portal web señala que Brasil es el país que más terceriza, seguido de Colombia y Argentina. A su vez, el Perú ocupa el cuarto lugar y Chile el quinto; este último presenta niveles bajos de tercerización.

En la realidad brasileña Esponda y Basualdo (2014) estiman que:

Cerca del 25% del mercado de trabajo formal está compuesto por trabajadores tercerizados, destacan que –mirando la clase trabajadora en su conjunto, y considerando que muchos de los tercerizados se encuentran en el mercado de trabajo informal– ese número se encuentra subestimado. Con respecto a los salarios, afirman que los tercerizados cobran aproximadamente un 27% menos que el resto. (p. 7).

Brasil ha ido optando cada vez más por la tercerización de personal y esto se ve reflejado en las estadísticas año tras años, tal como indica Pochmann (2011) citado por Esponda et al. (2014) donde afirma que en la ciudad de São Paulo, “el número de empleados tercerizados creció de 110 000 en 1995 a 700 000 en 2010, y el número de empresas dedicadas a la tercerización de mano de obra pasó de menos de 1,2 mil a 5,4 mil empresas”. (p. 8).

Por su parte, en base a la realidad colombiana, Burgos, Garavito y Spataro (2016) relacionan la tercerización de los recursos humanos con los resultados que pueda obtener la empresa en cuanto a productividad, así señalan que “las Pymes abarcan la mayoría del

mercado colombiano y del PBI nacional y empresas que tercericen este servicio ayudarían aumentar su productividad y por ende la del país”. (p.37).

En la realidad nacional, Maguiña (2017) señala que la empresa más importante en brindar servicios outsourcing en Perú es Adecco “ya que no presenta un mayor tiempo de proceso de selección...maximizando la eficiencia y reduciendo los costos de las empresas que la contratan. Además, diseñan una estrategia personalizada para cada proyecto o cada empresa que requiere de sus servicios” (p.23). De esta manera, tercerizar el manejo del recurso humano en el Perú se ha vuelto una práctica estratégica cada vez más usada. Así, Núñez (2015), durante una entrevista a RPP afirma que “el sector servicios está compuesto por alrededor de 400 mil empleados, de los cuales el 60 por ciento trabaja para empresas tercerizadora”.

En la realidad local, este año en la ciudad de Trujillo hubo controversia debido a la buena pro otorgada por la Municipalidad Provincial de Trujillo (MPT) para tercerizar el proceso de recolección y transporte de residuos sólidos por un plazo de tres años, anteriormente exclusivo de SEGAT y hubo críticas al proceso de licitación y concurso. (La República, 2018).

En la ciudad de Trujillo el rubro de la tercerización laboral cuenta con la presencia de empresas como Manpower, Adecco, Overall, T-Solucionaria, Más Talento Perú, Grupo Mundo y otras.

Grupo Mundo Soluciones Empresariales SAC, es una empresa dedicada a brindar soluciones en procesos de RRHH para intermediación laboral, tercerización, y selección de personal, cuenta con 17 años de experiencia en el rubro y está ubicada en pleno centro de la ciudad. Actualmente, y a pesar de la experiencia, la empresa no cuenta con procesos documentados, ni un manual de operación y funciones ni un análisis y descripción de puestos, por ello el personal desconoce sus funciones y procesos, así como tampoco

realiza la gestión de indicadores por lo que la toma de decisiones se vuelve una aventura en base a la experiencia más que en los resultados. Ello trae como consecuencia la poca estructura organizacional que hay en la empresa, excesos en costos generados por la demora de los procesos, excesos en el tiempo de cobertura de personal pues este excede lo planificado y muchas veces no logran cubrir a tiempo el requerimiento de personal solicitado, una gestión de los recursos humanos (internos y tercerizados) no controlado, no se realiza evaluaciones de desempeño a los colaboradores y no se mide su efectividad durante el desarrollo de sus actividades.

Es en estos problemas donde radica la necesidad y la importancia de un rediseño de procesos en la empresa para una mejor gestión de los RRHH, el área CORE y más importante de Grupo Mundo.

Para la siguiente investigación se ha considerado como antecedentes, los siguientes trabajos de investigación:

Juacida, J. (2016) en su tesis para optar por el título de ingeniero industrial de la Universidad de Chile titulada “*Rediseño y optimización de los procesos del área de recepción de Latam Airlines para aumentar productividad y cumplimiento de estándares*” tuvo como objetivo rediseñar el proceso de recepción para mejorar la productividad. Para ello se utilizó la metodología LEAN para eliminar desperdicios y aprovechar los recursos finalizando con la implantación de KPI’s para medir las etapas AS - IS y las mejoras en TO - BE. Las herramientas usadas fueron Diagramas de procesos, fichas de entrevista, Tablas de medición de tiempos de procesos. La etapa de implementación se validó con el jefe de Almacén. Tras los resultados las principales conclusiones obtenidas son que los turnos de trabajo de duración de 7,5 horas y 9 horas tienen un nivel de productividad de 63,8% y 66, 7%, además la creación de dos turnos adicionales

aumentó los niveles de servicio. Asimismo, el rediseño disminuyó la utilización de horas extras teniendo un impacto positivo económicamente hablando para la empresa.

Esta investigación demuestra el impacto positivo que tiene el rediseño de recepción dentro de la productividad y la importancia de los indicadores que no solo miden el rendimiento sino también arrojan datos monetarios.

Farje, C.; Núñez, D. y Reyes, E. (2016) en su trabajo de investigación en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas titulada “*Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad*”, tuvieron como objetivo rediseñar e implementar un mejor modelo del proceso de cobranzas para disminuir los indicadores de morosidad. Para ello utilizaron herramientas tales como Fichas de entrevistas, Cuestionarios, Diagramas de flujo, fichas de procedimientos. Así, su muestra fue de un proceso y 44 empresas clientes. Obtuvo como resultados que tras el modelo replanteado la empresa ahorra S/. 28,291.62 además que mejora el ambiente laboral y el cumplimiento de objetivos. A partir de ello, concluyó que su diseño conllevaba la orden y a evitar la duplicidad optimizando el tiempo. Así mismo menciona que es importante realizar evaluaciones periódicas al modelo y contar con el apoyo de las demás áreas que influyen en el mismo.

Esta investigación es de utilidad pues demuestra que no solo es importante tomar en cuenta los procesos de ventas sino incluir los demás que sirven de apoyo. Así también nos da a conocer que es conveniente tener un proceso de reclutamiento diferente para cada requerimiento y que es importante evaluar periódicamente los rediseños implementados.

Se encontró también el estudio realizado por Avila, J. (2017) quien en su tesis para optar por el título profesional de ingeniero empresarial de la Universidad Privada del Norte titulada “*Rediseño de procesos en el área de producción en una empresa de calzado y su efecto en la productividad - Trujillo 2017*” tuvo como objetivo determinar el efecto en la productividad tras el rediseño de procesos del área producción de una empresa de calzado. Para ello su muestra fue todos los procesos de producción de la empresa y utilizó las técnicas de observación, entrevista y análisis documental con las herramientas de fichas de observación, guía de entrevista y registros respectivamente. Los principales resultados obtenidos tras el rediseño fue que se redujo el porcentaje de desecho de cuero de 90% a 79%, aumento el porcentaje de eficiencia de las horas hombre trabajadas de 84% a 87% y se logró mantener el porcentaje de 100% de pares de zapatos alistados. Además, el porcentaje de pares de zapatos armados logró la excelencia subiendo de 88% a 100%. Finalmente, el autor concluyó que su modelo dio un ahorro de 960 soles mensuales en producción además logró rediseñar el 83.33% de los procesos producción tales como corte, desbastado, perfilado, armado y alistado; además sus indicadores eficiencia aumentaron desde 4% hasta 16%.

La investigación mencionada demuestra de cómo la productividad se ve mejorada tras el rediseño de procesos clave de una empresa, en este caso los procesos de producción. Además, nos muestra la importancia de indicadores de productividad que pueden ser tomadas como referencia aunque varían del Core de una empresa a otra.

Se encontró el estudio realizado por Lanteda, C. (2016) quien en su trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero en sistemas de la Universidad de las Fuerzas Armadas, titulado “*Implementación de la metodología*

BPM aplicada para la automatización del proceso de selección y contratación de personal de la empresa Rodacominter”, el cual tuvo como objetivo implementar la metodología BPM sobre el proceso de selección y contratación de personal de la empresa RODACOMINTER para que los empleados que forman parte del departamento de Recursos Humanos puedan manejar dicho proceso de manera eficiente. Para ello hizo uso de una Suite BPMS para automatizar el proceso de selección y contratación de personal de la empresa RODACOMINTER; como lo es el Oracle Database XE Express Edition. Para el desarrollo del proyecto se llevó a cabo 4 fases: modelamiento del proceso, automatización, ejecución del proceso y monitoreo y automatización, asimismo hizo uso de esquemas de ciclo planificar, hacer, verificar y actuar para demostrar el paso de las fases del proyecto. La implementación de este estudio permitió a los usuarios del proceso seleccionar y contratar personal para llenar las vacantes de la organización en un tiempo optimizado en un 45%. La implementación de la metodología BPM y la automatización del proceso de selección y contratación de personal mediante una suite BPMS, permitió a los usuarios del proceso seleccionar y contratar personal para llenar las vacantes de la organización en un tiempo optimizado en un 45%. La investigación es incluida en el trabajo, puesto que explica la influencia que tiene el uso de una metodología y la automatización de procesos, y todo eso como genera una optimización de tiempo y eficacia en las labores asignadas del personal de recursos humanos.

El trabajo de investigación de Chambergo y Rojas (2016) para la obtención del título profesional en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo, llamada “*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”. Tuvo como objetivo principal desarrollar la 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. Para ello realizó un diagnóstico para determinar las fuentes del problema y las áreas para su mejoría o posible solución así mismo utilizan guías de entrevistas y diagramas de Pareto y Ishikawa. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque de diseño experimental y poniendo practicas las modificaciones a cada proceso del área de Recursos Humanos y poder evaluar su influencia en el personal. Se concluyó que, gracias a la estandarización de procesos y a través de las modificaciones administrativas, políticas y la planeación necesaria para asegurar el óptimo funcionamiento de los procesos, se logró incrementar el índice de desempeño del personal en un 22%, para ello realizó encuestas al personal relacionadas a la reingeniería de procesos. Se incluye esta investigación puesto que refleja el beneficio que conlleva establecer y estandarizar los procesos de la organización para un desempeño óptimo del personal.

Finalmente se encontró la investigación de Vera (2016) que se realizó para la obtención de título profesional de la licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo, llamada “*Implantación del sistema de control interno y su impacto en el proceso de selección de personal de una institución del estado, 2011-2014*”, tuvo como objetivo principal determinar el impacto de la implantación del Sistema de Control Interno en el proceso de selección de personal de una Institución del Estado. Para ello se utilizó técnicas como la observación, investigación documentaria y entrevista. Para llevar a cabo la investigación se hizo mediante una investigación longitudinal la cual recolecta datos a través del tiempo en puntos específicos, para hacer referencias respecto al

cambio, sus determinantes y consecuencias. Gracias a la investigación se puede concluir que la implantación del Sistema de Control Interno representa un impacto favorable en el proceso de selección de personal, considerando que los cambios producidos propiciaron mejoras considerables y el correcto desarrollo del proceso, como el tiempo promedio de duración de un proceso de selección para cubrir una plaza vacante antes de la implantación tenía un tiempo promedio de 6 meses y posterior a la implantación del SCI una duración de 2 meses. También se obtuvo que un 70% de los trabajadores considero que la implantación del SCI era eficiente para el proceso de selección de personal.

Se incluye esta investigación en el proyecto, puesto que refleja los beneficios que conlleva la implantación de un sistema de control en los procesos de selección de personal.

1.2.Bases Teóricas

A) GESTIÓN POR PROCESOS

¿Qué es un proceso?

Para Bravo (2011), los procesos representan el hacer de la organización...puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales (lo vertical), por eso los procesos cruzan horizontalmente la organización. (p.11).

Pérez (2012) define al proceso como una “secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.47)

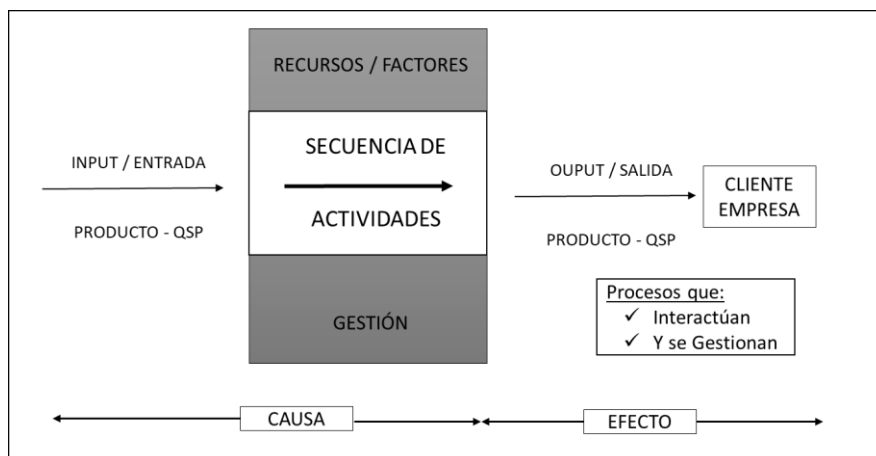


Figura 1. ¿Qué es proceso?

Fuente: Pérez Fernández, J. (2012). Gestión por Procesos.

Para Agudelo (2012) es “un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. (p.29).

Evans y Lindsay (2015) definen proceso como una “secuencia de actividades vinculadas cuyo objetivo es lograr algún resultado, como producir un bien o servicio para un cliente dentro o fuera de la organización”. (p. 205).

Peña y Rivera (2016) afirman que es “una serie de tareas o actividades interrelacionadas para alcanzar un determinado fin. En el contexto de la administración de negocio, un proceso empresarial se define como el trabajo de principio a fin de que proporcione un producto, servicio o resultado”. (p. 19).

Como se observa los conceptos brindados por los autores no difieren en demasía uno con el otro pues básicamente hablan de procesos como pasos engranados sistemáticamente para la

obtención de un resultado. Coinciden en que este resultado no necesariamente es un producto sino puede ser también un servicio. Se rescata lo dicho por Bravo de que un proceso cruza la empresa de manera horizontal, haciendo referencia de que cuando se hablan de procesos de un área, estos en realidad pueden abarcar la interacción de muchas.

Definición de Gestión por procesos

Para Agudelo (2012) la gestión por procesos comienza con la toma de información con formatos de procesos y se realiza mediante el ciclo PHVA de Deming. Planificar, hacer, verificar y actuar; garantizándose resultados a través del cumplimiento de objetivos los cuales determinan a su vez la cobertura de las expectativas del cliente transformándose en rentabilidad de la empresa.

Por su parte, Pérez (2012) marca distancia de la gestión por funciones donde todo se basa en jerarquía, formalismo y burocracia. La gestión por procesos brinda valor a la organización pues la organización del trabajo se hace de forma natural, se piensa en el cliente y se trabaja en equipo pues los procesos se planifican y se comprometen con los resultados.

Para la presente tesis se utilizará el concepto de Pérez por incluir las diferencias frente a las funciones y detallar principios característicos de la gestión por procesos.

Herramientas para la representación gráfica

Pérez (2012) detalla que para representar los procesos existen una serie de símbolos que se utilizan para permitir una mejor

comunicación e interpretación del proceso. Estos símbolos están normalizados por la ANSI (American Society of Mechanical Engineers). Detalla además algunos ejemplos de representación gráfica como el diagrama de bloques y el diagrama de flujos. El diagrama de bloques proporciona una visión sencilla y rápida del proceso, mientras el diagrama de flujo presenta un nivel de detalle mayor.

Hacer uso de diagramas permite comunicar y comprender mejor los procesos, facilitan su formalización y si tiene un buen nivel de detalle permiten realizar análisis profundos que tal vez ayuden a definir un sistema de información adecuado para soportarlos.

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICA	USO
1. PROCEDIMIENTO DOCUMENTARIO	Descripción exhaustiva.	Procesos, actividades o tareas (instrucciones de trabajo) que hayan de ser descritos en todos sus detalles por razones de seguridad, características de ejecutores, etc.
2. HOJA DE PROCESO	Razonable descriptiva	General cuando no haya otra herramienta más adecuada.
3. MATRICES	Claridad y comprensión	Procesos secuenciales (intradepatamental) y muy largos.
4. DIAGRAMA DE BLOQUES	Sencillez. Intuitivo. Muestra con claridad input, output, interacciones y soporte documental (registros).	Primera visión de procesos complicados. Procesos muy dominados ejecutados por personal cualificado y con experiencia.
5. DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL	Especifica gráficamente la participación de las áreas organizativas (departamento, sección, persona).	Procesos largos o muy interfuncionales. Análisis de procesos.
6. MAPA DE COMUNICACIONES	Describe sencilla y extensamente entradas y salidas.	Donde la secuencia de actividades del proceso sea muy simple "evidente". Procesos que manejan muchos datos y producen información.
7. MUESTRA/FOTOS/PANTALLAS DE ORDENADOR	Poca posibilidad de interpretación.muy fácil de comprender por el ejecutor.	Actividades críticas con criterios de operación o control de no fácil transmisión o comprensión por escrito. Ejecutores de la actividad poco cualificados.
8. PLANNING DEL PROCESO	Además de la planificación, muestra la programación de las actividades.	Procesos de ejecución con periodicidad fija.

Figura 2. Herramientas para la normalización de procesos

Fuente: Pérez Fernández, J. (2012). *Gestión por Procesos*.

Agudelo (2012) señala también a los diagramas de flujo como herramientas importantes pues ilustra mejor a los procesos apoyándose en símbolos fácilmente identificables y con una descripción. Hay varios tipos como:

Los diagramas enriquecidos: que utilizan figuras y es libre a la imaginación pues no tiene restricciones de simbología.

El diagrama de cadena de valor: que es una representación a nivel macro y solo presenta la secuencia de forma muy simple.

Los diagramas de flujo estándar: son los más conocidos pues se utilizan símbolos estándar para ilustrar las acciones. Pueden representarse vertical u horizontalmente, pero de manera obligatoria todos los miembros deben utilizar esta simbología una vez establecida para así evitar malinterpretaciones.












Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera
	Inicio. Fin	Indica el inicio o fin de un proceso
	Conector	Indica el traslado del proceso
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo
	Demora, Espera	Anotar que espera
	Inspección, Control	Indicar que se revisa
	Sentido del Flujo	Siempre se debe indicar el sentido
	Remisión Electrónica de Datos	Indicar a donde va

Figura 3. Simbología para diagramas

Fuente: Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*.

Para Bravo (2011) los flujogramas de información son una herramienta útil para la representación gráfica y se elabora un flujograma por cada etapa del proceso. Así, indican que

En el flujograma de información los recuadros representan actividades, la secuencia sigue la temporalidad (las actividades de más abajo ocurren después) y, sobre todo, se busca —el vistazo—, significa que con una mirada se recuerda cómo es el proceso. Decimos —se recuerda—, considerando que todo usuario del proceso debería haber participado en su elaboración o haber sido capacitado. Vital es la simplicidad: letra grande, poco texto en las cajas, etc. (p.15).

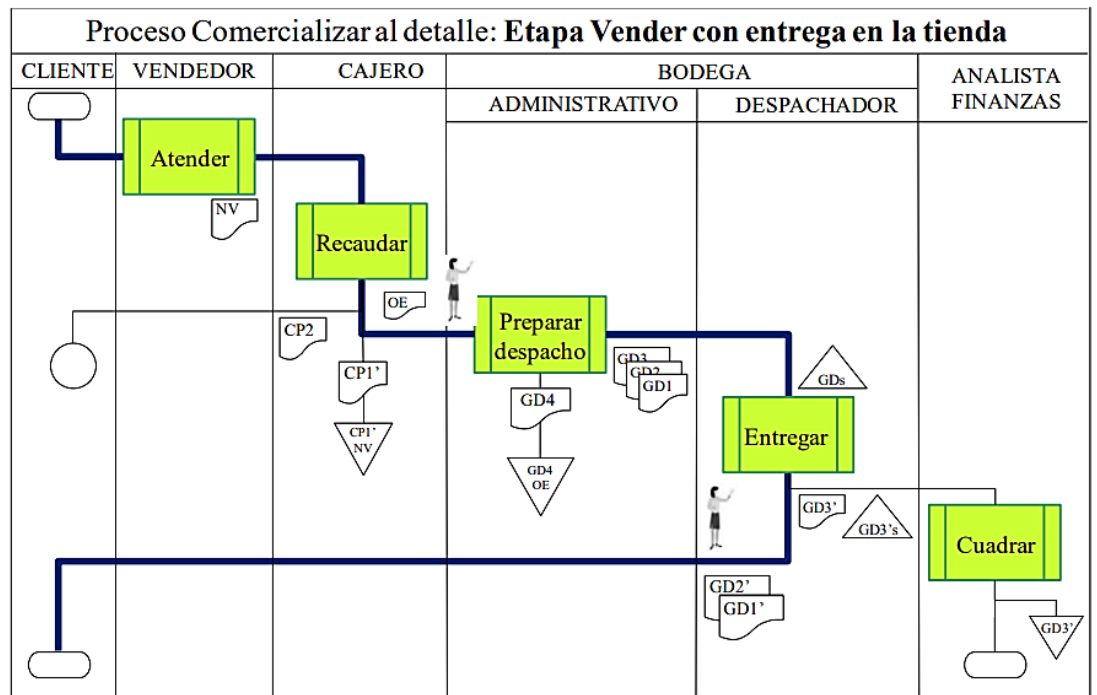


Figura 4. Ejemplo de Flujograma de información de la etapa Vender con entrega en la tienda, del proceso Comercializar al detalle











Fuente: Bravo, J. (2011). Gestión de procesos. (Alineados con la estrategia.

Evans y Lindsay (2015) señalan que:

Para describir los pasos específicos en un proceso y su secuencia, por lo general se elabora un mapa del proceso o diagrama de flujo...permiten a la gerencia estudiar y analizar los procesos antes de su implementación a fin de mejorar la calidad y el desempeño operativo. (p. 214).

Render y Heizer (2007) señalan que: el diagrama de flujos una representación de mediante dibujo del movimiento de los materiales, productos o personas que operan en un proceso, mientras que los diagramas de proceso van más al detalle y comprenden tiempos y distancias y son una herramienta objetiva y estructurada para analizar actividades.

Club BPM (2011) nos menciona que muchas veces los usuarios rechazaban los modelos de procesos precisamente porque no les agradó la forma de presentación de los mismos y hay que recordar que el trabajo del gestor BPM es presentar la información de manera entendible y que guste a los usuarios. Hoy en día la diagramación de los procesos es cada vez mejor y útil; y existen actualmente modeladores BPM que permitirán obtener una manual de operaciones efectivo y vivo.

Elemento	Definición	Símbolo
Inicio	Indica el Inicio de un proceso	
Fin	Indica el fin del proceso, sin importar que existan más caminos por donde el flujo pueda continuar.	
Actividad	Indica acción, es la actividad que se realiza dentro del proceso.	
Subproceso	Indica que existen un grupo de actividades que generan un producto/servicio intermedio	
Decisión exclusiva	Este símbolo indica decisión, puede tomarse uno u otro camino, pero no los dos al mismo tiempo.	
Compuerta inclusiva	Se utiliza cuando en un punto se activan uno o más caminos. o para sincronizar caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.	
Compuerta Paralela	Se utiliza cuando dos o más actividades se deben realizar en forma paralela.	
Evento de Mensaje	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si el evento de mensaje es de recepción, indica que el proceso no continúa hasta que el mensaje sea recibido.	 Envía  Recibe
Evento de temporización	Indica una espera dentro del proceso. Este tipo de evento puede utilizarse dentro del flujo de secuencia indicando	




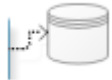



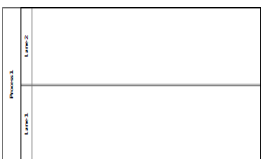
	una espera entre las actividades.	
Evento de Enlace	Este evento permite conectar dos secciones del proceso si se encuentran muy separadas,	 Envía el evento  Ingresa el evento
Artefactos	Permite mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas y las salidas, representa los documentos, información y otros objetos que son usados o actualizados durante el proceso.	 Documento  Base de datos
Línea de secuencia de flujo	Conecta una actividad a otra.	
Línea de mensaje	Representan la interacción entre varios procesos o pools.	
Piscina (pool)	Actúa como contenedor de un proceso. El nombre del pool debe ser el nombre del proceso.	
Carril (lane)	Son subdivisiones del Pool. Representan los diferentes participantes al interior de una organización. El nombre de cada carril debe ser el nombre de los diferentes actores que ejecuten el proceso.	

Figura 5. Simbología BPM bizagi

Fuente: Club BPM (2011). El libro del BPM. Tecnologías, conceptos, enfoques, metodologías y estándares.

Para la presente tesis se tomarán los conceptos del Club BPM utilizando la herramienta de modelado BPM de procesos Bizagi.

El mapa de procesos

Para Bravo (2011) el mapa de procesos:

Provee una visión de conjunto, holística o —de helicóptero— de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa... que es posible entenderlo prácticamente sin mayores explicaciones. Esa es la idea del modelamiento visual. (p.14).

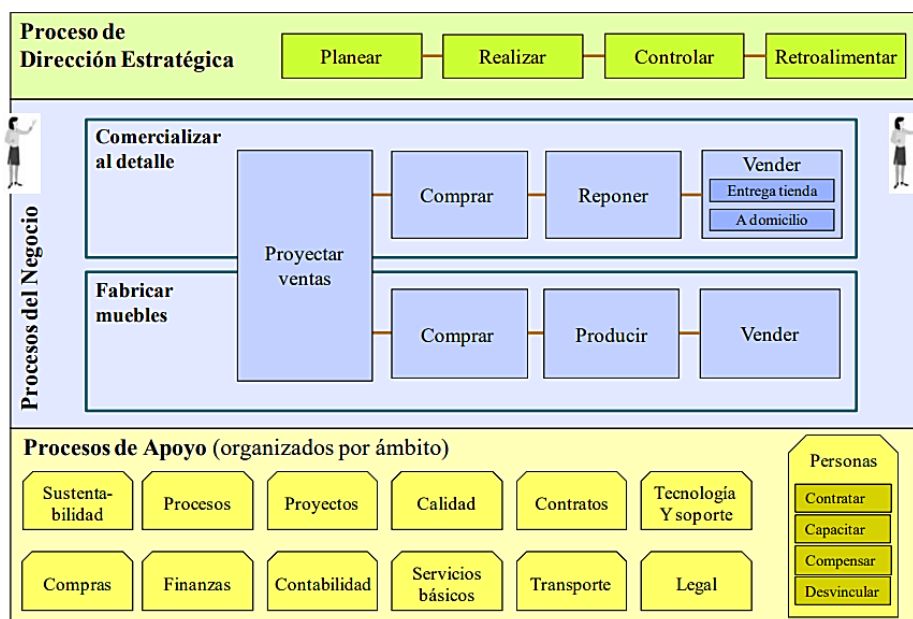


Figura 6. Mapa de procesos de la empresa Linhogar

Fuente: Bravo, J. (2011). Gestión de procesos. (Alineados con la estrategia.)

Pérez (2012) señala que, en el mapa de procesos, estos fluyen de manera horizontal y que están proyectados hacia el cliente y los objetivos de la organización. Incluye a los procesos operativos, de

apoyo (proporcionan recursos) y de gestión (controlan y brindan información). Los procesos de dirección como la planificación estratégica también están inmersos en el mapa, de esta manera crea una visión compartida de toda la empresa facilitando su comprensión y las relaciones cauda efecto.

Para la presente tesios se tomarán los conceptos y pautas brindados por Bravo para realización del mapa de procesos.

El rediseño de procesos

Bravo (2011) afirma que el rediseño de procesos (antes reingeniería) actúa sobre un proceso que está operando en la organización aún no haya sido documentado o formalizado. El rediseño busca elevar la satisfacción del cliente (los que le generan ingresos a la empresa), busca eliminar pasos innecesarios y duplicidad de funciones, mejorar en cuanto a tiempos y costos.

Una vez obtenido el rediseño, el resultado puede ser equivalente al de aseguramiento de la calidad.

Agudelo (2012) por su parte toma al rediseño como el mejoramiento continuo basándose en 14 puntos propuestos por Deming que es un mejoramiento paso a paso y de menor riesgo. Así, diferencia el mejoramiento de la reingeniería, la que define como la realización de cambios drásticos que impactan rápidamente en la organización; además de incluir un gran riesgo, si esta no se logra, las consecuencias son abrumadoras.

Para Aguirre (2007) el rediseño de procesos:

Es la metodología que tiene el rango más de amplio de aplicación dado que se usa para el rediseño de procesos, previo a la implantación de tecnología informática, como son los sistemas ERP, CRM, o para aprovechar la tecnología del Internet con miras a la innovación en los productos, procesos o servicios. De igual forma se usa en el rediseño o diseño de nuevos procesos para la introducción de nuevos productos o servicios. (p.23).

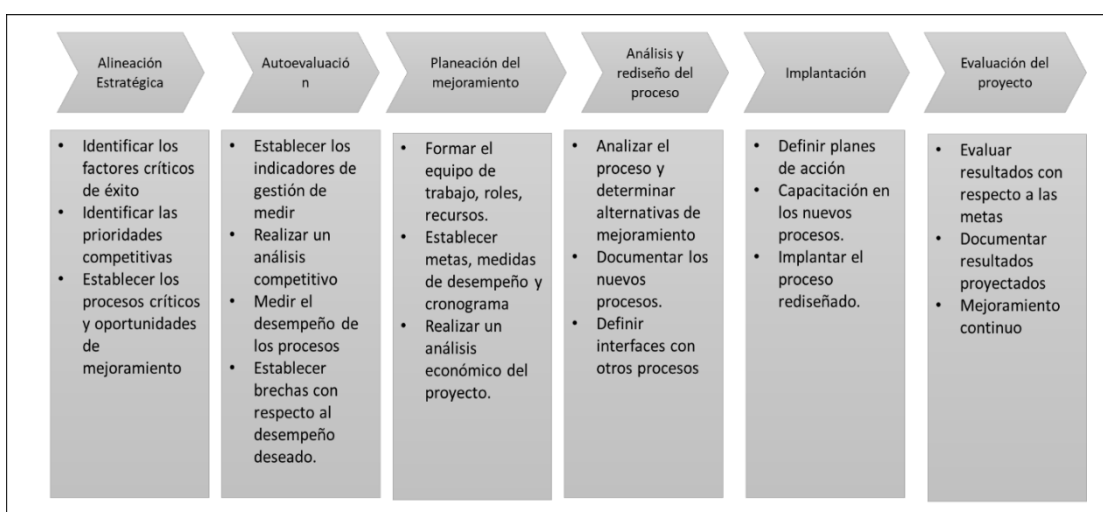


Figura 7. Marco metodológico propuesto para proyectos de rediseño y mejoramiento de procesos.

Fuente: Aguirre, S. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos.

Para la presente tesis se tomarán en cuenta los conceptos de Bravo y de Aguirre por la cercanía de sus conceptos a los objetivos del proyecto.

ISO 9001: 2015

La ISO 9001:2015 es una norma internacional que institucionaliza un sistema de gestión de calidad en las organizaciones con la finalidad de satisfacer los requisitos del cliente a través de

productos y servicios de calidad, abordar los riesgos y oportunidades existentes.

Esta norma contempla el enfoque a procesos, el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar; y el pensamiento basado en riesgos y está basada en 7 principios los cuales son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso con las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

En cuanto a los procesos, esta norma hace mención también de los controles para dar seguimiento y medición y son específicos para cada proceso. En cuanto al ciclo PHVA, puede aplicarse a los procesos como a todo el sistema de gestión de la calidad en general. Por otra parte, el pensamiento basado en riesgos busca sentar acciones preventivas para eliminar no conformidades que se susciten y tomar acciones para que no se repitan.

Enfoque PHVA (Ciclo de Deming)

Según la ISO 9001 el ciclo Planificar- Hacer- Verificar-Actuar puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de calidad como un todo.
(ISO 9001, 2015)

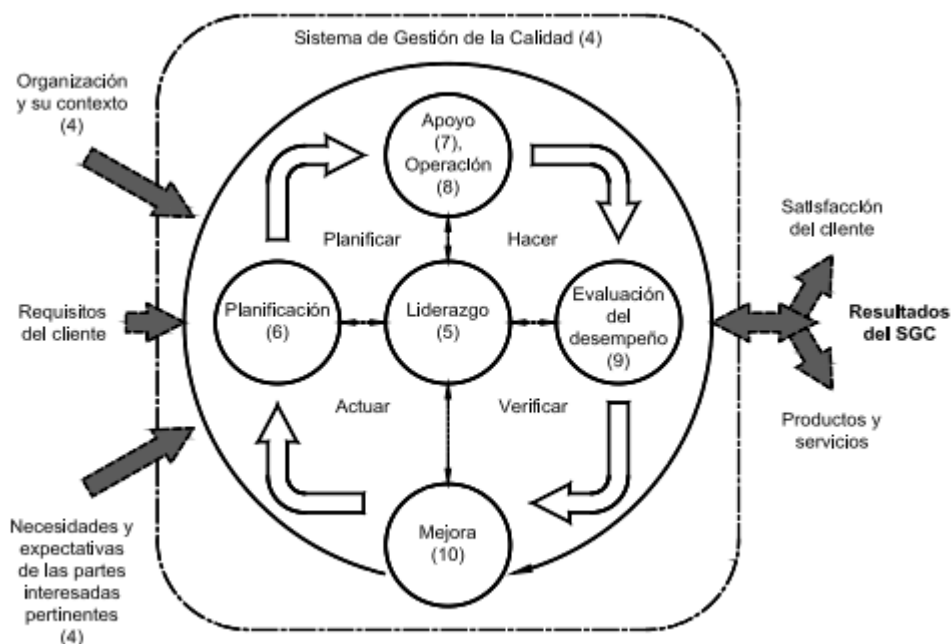


Figura 8. Representación de la estructura de la Norma Internacional 9001 con el ciclo PHVA

Fuente: ISO 9001 2015

- **Planificar:**

Planificar e implantar los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos para componer y aportar los resultados de acuerdo a los requisitos del cliente y las políticas de la organización, identificar, mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades. (ISO 9001, 2015)

En esta fase de planificar se desarrollan y establecen los objetivos, así como los programas de implementación. Es la etapa más complicada importante para la implementación de la solución. (Deulefeu, 2012)

El planificar abarca la definición y el análisis de la amplitud del problema. Asimismo, se debe analizar las

causas y determinar la de mayor impacto. (Gutiérrez, 2010).

En esta etapa de planificación, se analizan las causas y los efectos con la finalidad de prevenir cuellos de botella y los problemas encontrados para brindar soluciones y medidas de corrección (Cuatrecasas, 2010)

- **Hacer:**

Para la ISO implementar lo planificado (ISO 9001, 2015)

En esta fase, se implementan y analizan la solución planteada en la etapa anterior, mediante una experimentación de pruebas piloto. (Deulefeu, 2012)

En esta etapa se considera las medidas de implementación que se encuentran en el plan elaborado además de involucrar al equipo de trabajo. (Gutiérrez, 2010)

- **Verificar:** La fase de verificar es realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados. (ISO 9001, 2015)

En esta etapa de verificación se evalúan los resultados de la implementación y se determina su efectividad de esta. Deulefeu (2012)

Revisar los resultados obtenidos durante la experimentación mediante el análisis del impacto de las medidas en términos monetarios o sus equivalentes. (Gutiérrez, 2010).

- Actuar: En esta fase es para tomar acciones del mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (ISO 9001, 2015)

En esta etapa se realiza la estandarización de los cambios implementados, tomando en cuenta los resultados comprobados y un monitoreo. (Deulefeu, 2012).

Esta es la fase final del ciclo, lo que genera la estandarización y el seguimiento de las prácticas implementadas, con la finalidad de prevenir y lograr una mejora continua de lo desarrollado, finalmente estas fases se documentan y se programan actividades a desarrollarse en un futuro. (Gutiérrez, 2010).

Enfoque BPM

Club BPM (2011) enumera una lista de siete pasos a seguir para la implementación de esta metodología que puede comenzar sin tecnología, pues generalmente se cree que adquiriendo tecnología para la automatización se solucionarán los problemas. Los siete pasos son los siguientes:

- Descubrimiento y simplificación: se involucra a la gente mediante reuniones dinámicas y entrevistas participativas para que todos tengan un enfoque de como fluye el proceso y mejor aún, de cómo se desea que sea una vez se haya rediseñada. Así las ideas fluirán y la aceptación del rediseño será mayor.
- Captura y documentación: en el mundo de la calidad esta es la finalidad: documentar, sin embargo, este es solo un paso

en donde se almacena, recolecta y analiza información. Si hubiese procesos diagramados o documentados se evalúan y se tratan de adecuar al enfoque BPM.

- **Publicación y animación:** Consiste en utilizar modeladores BPM para una correcta representación de los flujos de procesos y sean más visuales y entendibles.
- **Diseño y mejora:** Para algunos este paso puede anteceder al tercero. Ello depende de los objetivos que tenga el rediseño. La clave en esta etapa es ser efectivo y alinear el rediseño con la estrategia.
- **Simulación:** los modeladores BPM tienen la opción a simular los rediseños. Sin embargo, este paso es electivo pues muchos se muestran en contra de las simulaciones pues no necesariamente son reflejo de la funcionalidad del rediseño, además que incluyen costos de las suites BPM para realizar las simulaciones.
- **Generación y ejecución:** es la puesta en marcha del rediseño.
- **Monitoreo y gestión:** se procede a la etapa del control para realizar un seguimiento del rediseño, asumiendo que el objetivo incluya la gestión continua del negocio.

Para Aguirre (2007) el enfoque BPM:

Ha sido usado por diversos autores para referirse a la automatización de procesos (Harmon, 2003) a través de tecnologías que permiten manejar flujos de trabajo (workfl

ow) y obtener indicadores de gestión de los procesos para su control y mejoramiento continuo. Actualmente existe un tipo de software de automatización de procesos que entra dentro de la categoría de BPM y que ha sido implantado ampliamente en sectores como el financiero y de servicios (Howard & Finger, 2003). (p. 24).

Para la presente tesis se seguirá la metodología BPM propuesta por Club BPM, ya que se adapta a la propuesta y realidad problemática para una mejor diagramación y rediseño de procesos

B) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de los Recursos humanos

Según Dessler y Varela (2011) la administración de recursos humanos comprende prácticas y políticas para tener el manejo de todo asunto que tenga relación con el personal de una organización. Su importancia radica en que propicia un mayor desempeño del personal, contratación de personas idóneas, mejora de la eficacia a través de la capacitación y más beneficios. Además, afirma que juega un rol importante dentro del planeamiento estratégico organizacional pues puede brindar información sobre los planes de incentivos de los competidores, leyes laborales y asesorías sobre las debilidades y fortalezas del personal de la empresa.

Castillo (2012) por su parte indica que es un sistema administrativo que abarca la planeación, organización, coordinación, dirección y control de todas aquellas actividades que contribuyen a generar condiciones laborales adecuadas para que los colaboradores tengan

un desempeño óptimo debido al desarrollo máximo de su potencial ayudando a mejorar de manera constante la productividad de la organización.

Flores (2014) define a la administración de recursos humanos como las actividades abarcadas a personas para lograr los objetivos de la organización y se enfoca en cuatro actividades: obtener personas, preparar, estimular y conservar. Por tanto, es la responsable de la permanencia y trayectoria del talento humano en una empresa.

Para la presente tesis se destaca el aporte brindado por Dessler y Varela pues conecta a la administración del talento humano con el planeamiento estratégico de la organización.

El proceso de Recursos humanos

Para Chiavenato (2011) los procesos básicos de recursos humanos son cinco: primero la integración, la cual tiene como objetivo determinar quiénes trabajarán en la empresa; seguido del proceso de organización, que puntualiza qué harán las personas una vez instituidas dentro de la empresa; les sigue el proceso de retención que incluye las remuneraciones, servicios sociales y la seguridad y salud en el trabajo. El cuarto proceso es el de desarrollo para saber cómo preparar y desarrollar a las personas. Finalmente, el control que se refiere a cómo saber lo que hacen las personas. Estos procesos están relacionados entre sí aunque no en un orden pues son dinámicos; así, el cambio en uno repercutirá en los demás.

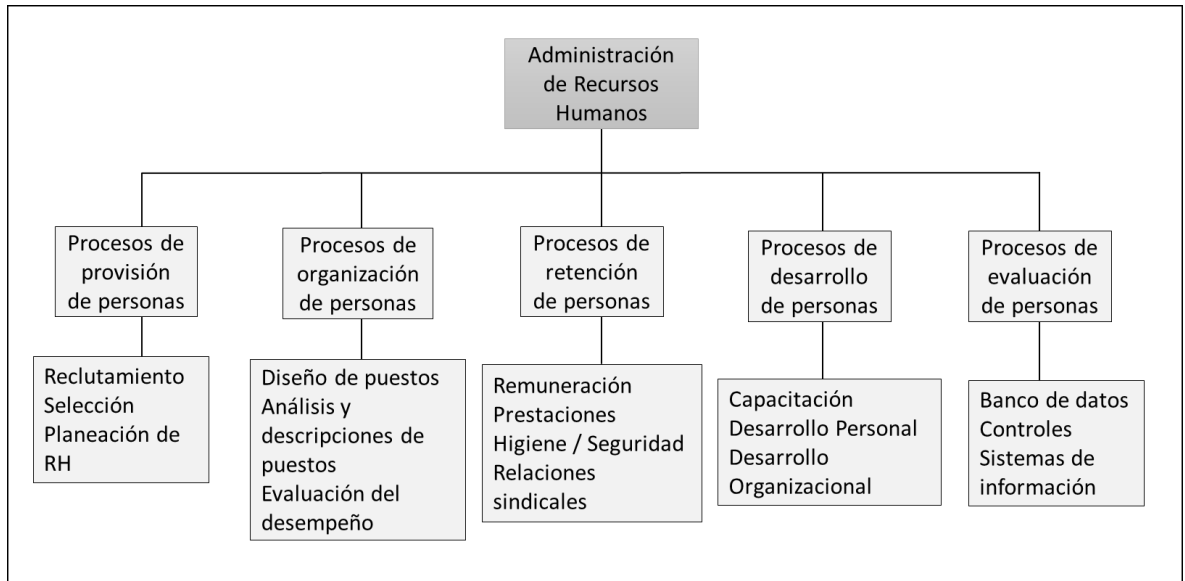


Figura 9. Procesos y subprocesos en el área de RRHH

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones

Para Dessler y Varela (2011) el proceso básico de la administración de recursos humanos incluye: el desarrollo de planes y descripciones de los puestos que consiste en analizar los puestos y determinar sus requisitos y obligaciones para saber qué perfil debe cumplir la persona para ser reclutada. El segundo proceso es el reclutamiento en sí; le sigue la selección que incluye técnicas como las pruebas y filtros; la capacitación que propicia el desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para el mejor desempeño de funciones; el cuarto proceso es la evaluación a través de diversas técnicas de medición del desempeño y finalmente la retribución al personal como remuneración, incentivos y prestaciones.

Para la presente tesis se tomará el enfoque de Chiavenato que, si bien no difiere mucho de los procesos argumentados por Dessler y Varela, presenta una estructura de procesos y subprocesos más detallada. Aun así, las técnicas y conceptos de Dessler y Varela también serán tomadas de referencia para aquellos procesos y subprocesos que coincidan con Chiavenato.

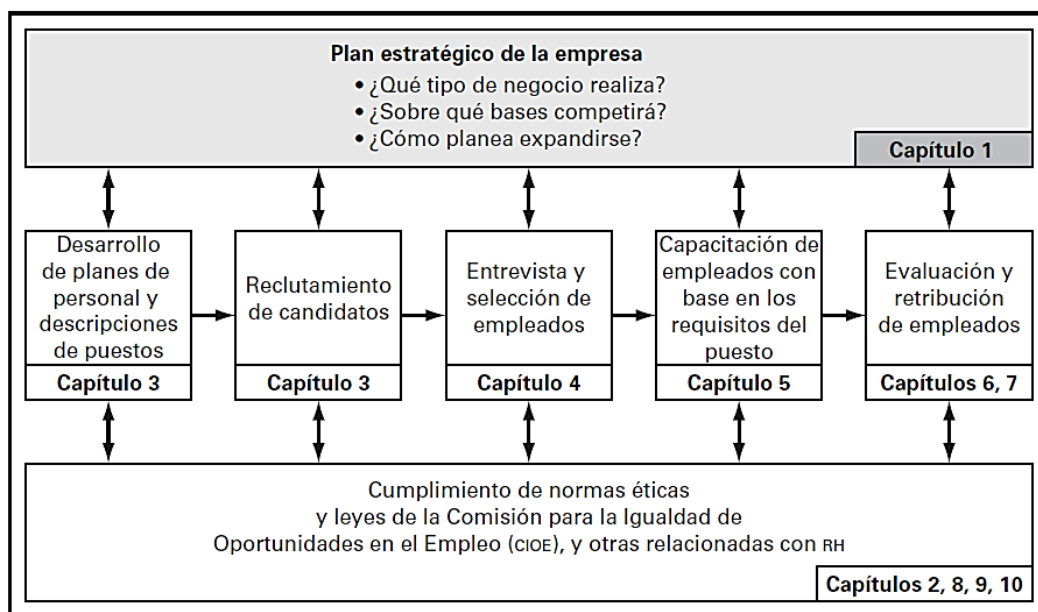


Figura 10. Proceso básico de administración de Recursos Humanos según Dessler y Varela (2011)

Fuente: Dessler y Varela (2011), Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano.

La tercerización

Denominados por Dessler y Varela (2011) como despachos privados para el empleo, estas agencias no cobran a los postulantes pero sí a las empresas que los contratan para cubrir sus requerimientos de personal debido tal vez a que las empresas solicitantes no cuentan con su propio departamento de Recursos

Humanos o les resultó difícil anteriormente conseguir postulantes para determinado puesto o simplemente porque quieren que el proceso se realice rápidamente o con un mayor número de candidatos.

Reclutamiento

Para la realización general de un proceso de reclutamiento primero se planifica y pronostica la fuerza laboral para determinar requerimientos, luego se integra una bolsa de trabajo para reclutar candidatos sean internos o externos, después se indica a los aspirantes que llenen formularios de solicitudes y que participen en la entrevista inicial. Acto seguido se utilizan herramientas como exámenes y validación de antecedentes. Los aspirantes semifinalistas son enviados con el responsable superior del puesto al que participan donde se le vuelven a aplicar entrevistas para descartar y seleccionar al candidato idóneo. (Dessler y Varela, 2011).

El enfoque de Chiavenato (2011) es que el proceso de reclutamiento varía de una organización a otra y su inicio depende de la afirmación de requisición de empleo del área que lo necesite. Es decir, los encargados de reclutamiento no pueden dar por iniciado ningún proceso sin que se haya efectuado la decisión de línea. Una vez que se haya dado esta decisión a través de un modelo o formato de requisición de empleo, se evalúan los medios de reclutamiento idóneos que atraigan a los mejores candidatos para

coberturar el puesto. Es aquí donde nacen los conceptos de reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Para la presente tesis se escogerá el enfoque dado por Chiavenato debido a su nivel de detalle.

Reclutamiento interno

Chiavenato (2011) define el reclutamiento interno a la cobertura de una vacante o requerimiento mediante el reacomodo de sus empleados usando movimientos verticales (llamados ascensos) o movimientos horizontales de empleados (denominados transferencias) previa minuciosa coordinación con las áreas involucradas. Es económico, rápido, seguro, fuente de motivación y propicia la sana competencia además de que se aprovechan las capacitaciones dadas al personal. Sin embargo, puede generar conflicto de intereses y necesita que el colaborador haya desarrollado cierto potencial que no necesariamente era propio de sus funciones. Además, no se puede realizar de manera continua.

Reclutamiento externo

Chiavenato (2011) define el reclutamiento externo a la cobertura de una vacante con candidatos que provienen fuera de la empresa atraídas con las técnicas de reclutamiento tales como archivos de postulantes anteriores, recomendaciones, contactos (con sindicatos o universidades), carteles, anuncios, agencias de colocación (o empresas de servicios de tercerización de RRHH), reclutamiento por internet y varias otras. Así, la empresa puede tener un contacto directo con el mercado de RRHH o a través de

una intermediaria (outsourcing). Esto permite renovar y atraer talento nuevo, pero por lo general el tiempo y el costo son más elevados.

Los medios y la publicidad

Dessler y Varela (2011) afirman que es importante determinar el medio de comunicación del reclutamiento y el diseño del anuncio. Ambos dependen del tipo de vacantes que se están solicitando. Por ejemplo, un periódico puede servir para trabajos operativos y de oficina básicos; y las revistas comerciales o profesionales para los puestos más especializados. Cabe resaltar que las bolsas de trabajo en internet hoy en día son de mucha utilidad para los reclutadores pues su alcance es óptimo. Existen una gran variedad de estas tales como Laborum; bolsa de trabajo para países de América Latina como Chile y Perú la cual presenta módulos de oferta de trabajo e ingresos de CV; Latindex, que incluye artículos de información; Computrabajo,

disponible para América Latina y España, que permite la postulación a puestos y revisión de CV; y muchas otras más.

Para empresa internacional del rubro supermercadista, requerimos:

JEFE DE PRODUCTOS

Reportando a la Gerencia de Producto, división alimentos, será su responsabilidad la **negociación con proveedores** y el **desarrollo de productos** a través de **marcas tradicionales y propias**. Definirá estrategias comerciales para las distintas líneas de producto, con responsabilidad directa sobre los resultados del negocio.

Nos orientamos preferentemente a un profesional graduado de las carreras de Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración, con una experiencia no menor a 3 años en **áreas comerciales en empresas de consumo masivo**. Será indispensable acreditar experiencia en **análisis y armado de información estadística**. Excluyente el dominio absoluto de planillas de cálculo. Buen dominio del idioma inglés. Edad entre 27 y 29 años.

La posición implica un fuerte desafío profesional, integrándose el nuevo colaborador a un equipo profesional de reconocido prestigio.

Rogamos el envío **urgente** de antecedentes completos indicando referencia (Dirección - teléfono - E-mail). Absoluta reserva.

Figura 11. Ejemplo de aviso correcto de la redacción de anuncios para medios de reclutamiento.

Fuente: Alles (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.

Selección de personal

Para Dessler y Varela (2011) la selección del personal es importante pues de ello depende el desempeño de la organización, se evita inconvenientes como personal con mala conducta (robo, vandalismo y ausentismo voluntario). La confiabilidad y validez son características esenciales de este proceso. La primera se refiere a la consistencia de las pruebas a utilizar (por ello algunos cuestionarios tienen preguntas repetitivas). La segunda abarca la validez de criterio, es decir que la prueba a utilizar brinde confianza de que quienes obtengan un buen resultado en ella tendrán un buen

desempeño en sus funciones; y la validez de contenido la cual se refiere a que la prueba contiene una muestra muy representativa de las funciones del trabajo.

Chiavenato (2011) por su parte afirma que este proceso amerita de habilidades de comparación y de toma de decisiones pues la selección de personal busca al candidato idóneo, es decir el que mejor cumpla o se asemeje al requerimiento buscado para que agregue valor a la organización y aumente su eficiencia y desempeño. El punto de partida de este proceso es la información del análisis y especificación de los puestos que arrojarán una ficha fisiográfica o ficha de especificación (lo que requiere el puesto). Es ahí donde el proceso de selección se basa en comparar el requerimiento de los puestos con las características propias del postulante (lo que ofrece el candidato) para determinar su adecuación.

Para la presente investigación se tomarán las indicaciones brindadas por Chiavenato sin dejar de lado los criterios de confiabilidad y validez de Dessler y Varela (2011) para las pruebas a utilizar en el proceso.

La entrevista de selección

Chiavenato (2011) define a la entrevista como la técnica de selección más común en las empresas y la más aplicada a pesar de ser subjetiva. La entrevista está presente en el filtro inicial del reclutamiento, la selección, la orientación, la evaluación del desempeño y hasta en la separación del personal. Sus etapas son la

preparación de la entrevista (pues no debe ser improvisada), el desarrollo de la entrevista que es la parte fundamental del proceso; el cierre de la entrevista y finalmente la evaluación del candidato. Esta incluye pruebas y exámenes ya sean de conocimiento, psicométricos, de personalidad o actividades de simulación.

Para Dessler y Varela (2011) la entrevista es una herramienta indispensable diseñada para recolectar información del postulante e intenta predecir le desempeño futuro de este en el puesto de trabajo. Las entrevistas pueden ser cara a cara (reclutador y postulante reunidos), secuenciales (con varios entrevistadores uno después de otro) o de panel (postulante con un grupo de entrevistadores). Algunas son por teléfono y curiosamente llegan a ser más espontáneas pues al no preocuparse por el aspecto visual esta se centra más en la calidad de respuesta del postulante quien ante el imprevisto dará acotaciones más transparentes. Los lineamientos para seguir la entrevista son planearla, estructurarla, establecer empatía con el postulante, preguntar adecuadamente, cerrar la entrevista dejando espacio para que el candidato pueda hacer preguntas también antes de culminar el proceso; y finalmente revisar la entrevista (analizarla). Otras técnicas son la investigación de antecedentes y verificación de referencias e incluso exámenes médicos para detectar hábitos o porque el puesto lo amerita.

Para la presente tesis se tomará el concepto de entrevista de Dessler y Varela por su nivel de detalle y explicación en cuanto a los tipos y los lineamientos que deben seguirse. Sin embargo, no se excluirá

el aporte de Chiavenato respecto a las pruebas y exámenes de selección.

Diseño, descripción y análisis de puestos

Para Torres y Jaramillo (2014) el diseño y análisis de los puestos se caracteriza por ser un diagnóstico que conforma la estructura organizacional, brinda pautas para conocer los procedimientos del puesto y la importancia de estos (continuidad o no) ya que permiten conocer los denominados “puestos delgados”, es decir aquellos puestos no tan relevantes y que desempeñan pocas e irrelevantes funciones. Así también identifican puestos que tal vez tenga muchas funciones en su cargo por lo que impide la productividad y finalmente permite identificar duplicidad de funciones.

Para Chiavenato (2011) el diseño del puesto requiere cuatro condiciones: el contenido de tareas y obligaciones del puesto, los procedimientos de trabajo, responsabilidad para con sus jefes y a quiénes supervisa (es decir, subordinados). No necesariamente el departamento de RRHH diseña los puestos sino las otras áreas también pueden guiándose de modelos. Lo ideal es que los puestos se adecúen al crecimiento profesional del colaborador y no sean aislados, sino de trabajo en equipo. Por otra parte, la descripción de puestos es el proceso de enunciar el contenido, las tareas y responsabilidades diferenciales respecto a los otros puestos detalladamente incluyendo lo que hace el colaborador, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace. Finalmente, el análisis de puestos determina los requisitos intelectuales, físicos, las

responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo que el puesto exige.

ALFA S.A.	
Descripción genérica:	<i>Redactar en español, mecanografiar en Inglés y español, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos</i>
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none">• Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (enviar a destinatario), expedientes, informes y documentos, anotar su devolución y archivarlos.• Preparar correspondencia y textos en español.• Devolver documentos• Devolver documentos y asuntos básicos recibidos, con fines de correspondencia y compilación de informes• Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales, así como registros en los que se determine su localización, cuando sea necesario. y comunicar compromisos al superior.• Prever oportunamente necesidades básicas, como material de oficina, servicios generales, requisiciones, pedidos; ocuparse del mantenimiento, actuar en encargos que constituyan detalles de la tarea del superior.• Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas.	
ANÁLISIS DEL PUESTO	
Requisitos intelectuales	
<ul style="list-style-type: none">▪ Escolaridad indispensable Secundaria secretariado o equivalente.▪ Experiencia: 5 a 12 meses de experiencia en taquígrafa. y conocimiento de las normas y funciones de la empresa.▪ Aptitudes adicionales: excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad, buena redacción, fluidez oral: memoria para asociar nombres, hechos y fisionomías capacidad de síntesis y desarrollo: coordinación mental excelente razonamiento abstracto noción de tiempo y habilidad para prever y adaptarse a nuevas situaciones	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">• Relaciones: se requiere discreción extrema en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia.	
Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo: normal de oficina: trabajo en oficinas corporativas	

Figura 12. Ejemplo de descripción de puesto.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.

Para Dessler y Varela (2011) este es el procedimiento que determina las responsabilidades de los puestos de trabajo y las características que debe de tener el postulante que quiera calzar dentro de este puesto, incluye las descripciones, especificaciones y el perfil del puesto. El autor afirma que el supervisor o especialista de RRHH es quien realiza estos procesos utilizando un cuestionario para recaudar temas que incluyen la condición física requerida y los horarios de trabajo.

Se tomará el concepto brindado por Chiavenato; que difiere del de Dessler y Varela respecto a quiénes pueden elaborar el análisis de

puestos; pues detalla cuatro condiciones del diseño y hace mención a la adecuación del puesto en el crecimiento laboral del colaborador.

Evaluación del desempeño y sus metodologías

La evaluación del desempeño es un proceso que liga a los demás procesos del área de RRHH y sirve para evaluar el rendimiento y estimular el potencial de los colaboradores. Trae beneficios para la gerencia pues se conoce la realidad de los subordinados y se obtiene información para la toma de decisiones; al trabajador pues conoce las expectativas de su jefe y hace una autoevaluación de su rendimiento; y finalmente a la organización pues dinamiza las políticas de RRHH a nivel de ascenso, crecimiento, capacitación y desarrollo del personal. Las evaluaciones suelen ser costosas si se usa software y por el tiempo que se invierte en todo el proceso, sin embargo, existen diversos métodos como el de escalas gráficas el cual es la más común; el método de elección forzada compuesto por bloques de frases que deben escogerse y describen el tipo de desempeño; el método de investigación de campo que se basa en entrevistas y evalúa también las causas del desempeño. (Chiavenato, 2011).

Por su parte Dessler y Varela (2011) afirman que el proceso de evaluación del desempeño debe darse pues brinda información importante para la toma de decisiones respecto a promociones, capacitaciones e incremento de salario. Los autores mencionan al método de escala de puntuación gráfica donde el evaluador encierra

la alternativa que describa mejor el desempeño del evaluado; el método de clasificación alterna que distinguir entre los mejores y peores trabajadores, el método de comparación por pares donde se hace una comparación de cada colaborador con los demás; el método de distribución forzada que se usa con frecuencia aunque algunos rechazan este método donde se asignan porcentajes en cada categoría de evaluación de desempeño; y el método de escala de clasificación basada en el comportamiento (ECBC) que combina las ventajas tanto de la descripción de incidentes críticos, como de las puntuaciones.

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo:					Fecha:	
Sección:					Puesto:	
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asigne una sola calificación a cada factor el valor de los puntos en la columna de la derecha						
Factores de evaluación			Calificación			
1. Producto	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	Producción Indadecuada	Producción apenas aceptable.	Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	Siempre mantiene una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicios.	
2. Calidad	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del empleo	Comete demasiado errores y el servicio muestra desorden y falta de cuidado	Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear.	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para obtener los resultados deseados.	Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante.	No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con suficiente supervisión.	Se puede depender de él (ella) con una supervisión normal	Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz.	Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión	
4. Cooperación. Actitud	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar ordenes	Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación.	A veces difícil de tratar. Le falta entusiasmo.	Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
5. Sentido común e iniciativa	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común.	Siempre toma la decisión equivocada.	Se equivoca con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas.	Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente con un gran elevado de sentido común	En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
6. Presentación personal	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en los demás, su forma de vestir, arreglo personal, cabello, barba, etcétera.	Relajado. Descuidado	A veces descuida su aspecto.	Normalmente está bien arreglado	Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	Excepcionalmente bien cuidado y presentables	

TOTAL DE PUNTAJE

Figura 13. Formulario para el método de escalas gráficas y puntos

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.

En la presente tesis se utilizará el método de escalas gráficas y puntos detallada por ambos autores. Sin embargo, Chiavenato (2011) detalla también que en la actualidad los antiguos métodos se están renovando pues prevalece la tendencia de una evaluación cualitativa menos rígida y estática, pero mediante indicadores que se adecuen a cada criterio como indicadores de desempeño global (a nivel de toda la organización), indicadores de desempeño grupal e individual.

Capacitación y desarrollo laboral

Flores (2014) diferencia el adiestramiento; que es un proceso que se orienta al desarrollo de habilidades y destrezas que el colaborador requiere de tipo operativo, físico y manual; de la capacitación, que la define como el proceso donde las empresas prepararan a su personal para el mejor desempeño de sus funciones y contribuyan con el logro de objetivos organizacionales y que es una experiencia que busca un cambio de la forma en cómo trabaja el personal a uno mucho mejor pues este no solo debe realizar actividades secuenciadas ya que los trabajos hoy en día son mucho más complejos. Las etapas del proceso son la determinación de las necesidades de capacitación, el diseño del programa, la implementación y la evaluación; en esta última se mide las reacciones, aprendizaje, la conducta y los resultados de los participantes.

Chiavenato (2011) define a la capacitación como un proceso de corto plazo el cual es educativo donde el colaborador adquiere

conocimientos y potencia habilidades referentes a sus funciones de trabajo. El proceso sigue:

- La detección de necesidades de capacitación: tras los resultados de evaluaciones de desempeño y el nivel de alcance de objetivos de la empresa.
- Elaboración del programa de capacitación: donde se determina a quién capacitar, cómo, dónde, cuándo y quien será el encargado de realizala.
- Ejecución de la capacitación: que es la mera aplicación del programa.
- Evaluación de los resultados: donde se hace el seguimiento, la medición y la comparación de la situación tras la capacitación con la situación anterior.

En el último paso se genera la retroalimentación de resultados satisfactorios al paso 2 y de resultados insatisfactorios al paso inicial para reformular el proceso.

Dessler y Varela (2011) la definen como los métodos que se utilizan para dar a los colaboradores nuevas habilidades o reforzar las actuales que son necesarias para el desempeño de sus labores. Antes se enfocaba solo en habilidades técnicas pero ahora son remediales es decir de recuperar para mejorar la calidad e lo que ya se sabe hacer. Los autores enumeran cinco pasos para el proceso de capacitación:

- El diagnóstico de necesidades: se establecen los objetivos y las habilidades específicas a mejorar.

- El diseño didáctico: los métodos, medios, materiales, la secuencia del contenido y todo lo referente. De aquí resulta el manual de capacitación.
- Validación: realizada por 1 audiencia o encargadas. Se presenta resultados piloto.
- Implementación: del programa en sí. Si es posible se puede capacitar al mismo instructor que dará la capacitación a acerca del diseño didáctico elaborado.
- Evaluación: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados den los colaboradores tras la capacitación.

Como se observa los conceptos y pasos de proceso descritos por los tres autores no difieren en demasía, sin embargo, se tomará la metodología de Dessler y Varela debido a que incluye la prospección de resultados piloto y la aceptación de un comité o de la gerencia.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- Recursos Humanos:

Chiavenato (2011) define a los recursos humanos como el personal que ingresa, permanece y participa activamente en la organización sin importar el puesto o el nivel jerárquico de este; son muy distintos entre sí además de ser el único recurso vivo y dinámico dentro de una empresa pues tiene poder de decisión sobre los demás recursos sean materiales, financieros, mercadológicos o administrativos.

- Indicador de gestión:

Uribe y Reinoso (2014) expresa que “es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.)” (p.13).

- Mejoramiento de procesos:

Harrington (1998) citado por Agudelo (2012) indica que es una:

Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos. (p. 92).

- BPM:

Club BPM (2011) señala que “aunque no existen definiciones “oficiales”, más o menos se está de acuerdo en considerar BPM (Business Process Management) como la disciplina de gestión empresarial enfocada a los procesos de negocio”.

- Outsourcing:

Acevedo (2013) citado por Alarcón, Gómez Caicedo y Stellan (2016) señalan que estos procesos de tercerización:

Son una herramienta a través de la cual una empresa puede reducir gastos, centrarse en su actividad y ser productiva. Esto facilita la generación de estrategias, las cuales, a pesar de las dificultades que se pueden presentar, de los potenciales beneficios y riesgos, del conocimiento del proveedor, de la solidez financiera, de la variedad de servicios, de la permanencia en la actividad y de la estabilidad organizacional, permitirían mejorar la utilización eficiente de los recursos. (p. 103).

MARCO NORMATIVO

CONTRATACION LABORAL GENERAL

- DECRETO SUPREMO N° 002-97-TR (27/03/1997) Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de formación y promoción laboral.
- DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR (27/03/1997) Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral.
- DECRETO SUPREMO N° 001-96-TR (26/01/1996) Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral.

CREDITOS LABORALES

- DECRETO LEGISLATIVO N° 856 (04/10/1996) Precisan alcances y prioridades de los créditos laborales.

PLANILLAS

- DECRETO SUPREMO N° 001-98-TR (22/01/1998). Normas reglamentarias relativas a obligación de los empleadores de llevar planillas de pago.
- DECRETO SUPREMO N° 008-2011-TR (05/05/2011) Aprueban normas de adecuación al T-Registro y PLAME

INTERMEDIACIÓN Y TERCEARIZACIÓN

- LEY N° 27626 (09/01/2002) Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores.
- DECRETO SUPREMO N° 003-2002-TR (28/04/2002) Establecen disposiciones para la aplicación de las Leyes Nos. 27626 y 27696, que regulan la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores. Ley que regula los servicios de tercerización. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 048-2010-TR (21/02/2010) Directiva que regula el procedimiento para la inscripción en el registro nacional de empresas y entidades de intermediación laboral – RENEEL. COMPENDIO DE NORMAS SOBRE LA LEGISLACIÓN LABORAL DEL RÉGIMEN PRIVADO 1
- RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 151-2011-TR (31/05/2011) Modifican Anexo de la Directiva Nacional N° 001-2010- MTPE/3/11.2 que regula el “Procedimiento para la Inscripción en el Registro Nacional de Empresas y Entidades que realizan actividades de Intermediación Laboral”.
- LEY N° 29245 (24/06/2008) Ley que regula los Servicios de Tercerización.
- DECRETO LEGISLATIVO N° 1038 (25/06/2008). Decreto Legislativo que precisa los alcances de la Ley N° 29245, Ley que regula los servicios de tercerización.

- DECRETO SUPREMO N° 006-2008-TR (12/09/2008) Aprueban el Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerización

OFERTAS DE EMPLEO

- LEY N° 26772 (17/04/1997) Disponen que las ofertas de empleo y acceso a medios de formación educativa no podrán contener requisitos que constituyan discriminación, anulación o alteración de igualdad de oportunidades o de trato.

1.3. Justificación

A. Justificación teórica

Para realizar el rediseño de procesos en la empresa Grupo Mundo se necesitan conocimientos, técnicas y herramientas de ingeniería empresarial que servirán a la empresa para su gestión y recolección de información y conocimiento.

B. Justificación práctica

Se justifica también pues existe la necesidad de realizar rediseños en los procesos de gestión humana de la empresa, cuyo Core Business es además los servicios de gestión de recursos humanos. Aquí la importancia de esta investigación pues se está estudiando el área principal de la empresa.

C. Justificación valorativa

Este proyecto es de gran valor pues se sientan bases de la gestión por procesos, gestión de indicadores y uso de metodologías BPM en la empresa que pueden ser replicables para las otras áreas de apoyo de la organización.

D. Justificación académica

El presente proyecto servirá como referencia a otros estudiantes de ingeniería empresarial y carreras afines que decidan ahondar en el rediseño de procesos de negocio o en la rama de la gestión del talento humano.

E. Justificación social

Beneficiará de manera directa a la empresa en estudio y a las empresas de rubros afines para la aplicabilidad de metodologías usadas pues ayudará a rediseñar los procesos core de la empresa y todo el sistema de la administración del personal.

F. Justificación ambiental

El presente trabajo de investigación presenta un gran valor ambiental, ya que con el rediseño de procesos se busca la minimización del consumo de recursos, como la reducción de consumo energético, reutilización de materiales como papel y aprovechamiento al máximo de los recursos naturales.

1.4.Limitaciones

La limitación para la realización del proyecto es que los procesos de la empresa no estaban documentados ni diagramados bajo ningún enfoque por lo que se inició desde cero. Sin embargo, se afrontó la limitación con los conocimientos adquiridos de gestión de procesos de ingeniería empresarial.

Otra limitante es que la empresa no había instituido la gestión de indicadores por lo que no se precisaban índices ni porcentajes que den cuenta de información. Sin embargo, la información histórica de la organización se recolectó de archivos, del sistema de información y de manera directa con los colaboradores.

1.5.Formulación del problema

¿Cuál es el efecto del rediseño de procesos para la gestión de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo año 2018?

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar el efecto del rediseño de procesos para la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo año 2018.

1.6.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico estratégico inicial de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales
- Documentar los procesos de recursos humanos de Grupo Mundo.
- Implementar el rediseño de procesos de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo.
- Evaluar económica y financieramente el efecto del rediseño de procesos para el área de Recursos Humanos.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis general

El rediseño de procesos influye positivamente en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo, ya que reduce los costos y el tiempo de los procesos.

1.7.2. Hipótesis específicas

- El rediseño de procesos influye positivamente en la integración de la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo.
- El rediseño de procesos influye positivamente en la organización de la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo.
- El rediseño de procesos influye positivamente en el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

3. El tipo de investigación es explicativa en el cual se utilizará el diseño experimental denominado “Diseño de un solo grupo con pre y post test, cuyo diagrama es el siguiente:



Figura 14. Diseño de un estudio de pre prueba y post prueba.

Fuente: Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, M. (2012).

Metodología de la investigación.

Donde:

G: Grupo de estudio

O1: Pre test.

X: Rediseño de procesos

O2: Post test

Hernández, Fernández y Baptista (2014) menciona que en este tipo de investigación:

A un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo. Este diseño ofrece una ventaja... existe un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo en las variables dependientes antes del estímulo; es decir, hay un seguimiento del grupo. (p.141).

3.1. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Matriz de Operacionalización

- Variable Independiente: Rediseño de procesos
- Variable Dependiente: Gestión de Recursos Humanos

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de la variable independiente

VAR IABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADOR	FORMULAS	UNID. DE MEDIDA	INSTRUMENTO
Rediseño de procesos (BPM)	Club BPM (2011) indica que los procesos pueden ser vistos tanto desde un punto de vista tecnológico de automatización como desde la perspectiva de calidad y enumera una lista de siete pasos iniciando con el Descubrimiento y simplificación mediante reuniones y entrevistas, captura y documentación donde se almacena, recolecta y analiza información, Publicación y animación donde se utilizan modeladores BPM para la representación de los flujos; el diseño y mejora para alinear el rediseño con la estrategia, la Simulación que es opcional; la Generación y ejecución que es la puesta en marcha y finalmente el Monitoreo y gestión es decir un seguimiento del rediseño.	Captura y documentación	Procesos documentados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos con ficha documentación}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	Porcentaje	Ficha de observación
		Diseño y mejora	Procesos diagramados en BPM	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos diagramados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	Porcentaje	Ficha de observación
			Procesos rediseñados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos rediseñados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	Porcentaje	Ficha de observación
			Procesos ejecutados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos ejecutados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos rediseñados}} \times 100$	Porcentaje	Ficha de observación
			Tiempos del proceso	$\frac{\text{tiempo actual} - \text{tiempo anterior}}{\text{tiempo anterior proceso } X} \times 100$	Variación	Ficha de observación /
Costos del proceso	$\frac{\text{costo actual} - \text{costo anterior}}{\text{costo anterior proceso } X} \times 100$	Variación	Ficha de observación			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable dependiente

VAR IABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADOR	FORMULAS	INTRUMENTO	UNID. DE MEDIDA
Gestión de RRHH	Para Chiavenato (2011) los procesos básicos de recursos humanos son cinco: primero la Integración, para determinar quiénes trabajarán en la empresa; Organización, que puntualiza qué harán las personas una vez dentro; Retención que incluye las remuneraciones, servicios sociales y la seguridad laboral. Desarrollo para saber cómo preparar a las personas. Y Control para saber lo que hacen las personas. Estos procesos están relacionados entre sí aunque no en un orden pues son dinámicos.	Integración	Reclutamiento	Candidatos por fuentes	$\frac{\text{candidatos por fuente } X}{\text{total de camdidatos}} \times 100$	Ficha de Análisis documental	Porcentaje
			Selección	Suministro de personal	$\frac{\text{Total de candidatos}}{\text{Personal requerido}}$	Ficha de Análisis documental	Índice
		Organización	Análisis y descripción de puestos	Puestos analizados y descritos	$\frac{\text{Fichas profesiofráficas actualizadas}}{\text{nº total de puestos del área}} \times 100$	Entrevista / Ficha de Análisis documental	Porcentaje
					Evaluación del desempeño	Desempeño del personal	$\frac{\text{Puntaje promedio de desempeño en el área}}{\text{Nº de colaboradores con puntuación encima del promedio}}$
		Desarrollo	Capacitación	Colaborador capacitado	$\frac{\text{nº de colaboradores asistentes}}{\text{Total de Colaboradores convocados}} \times 100$	Ficha de Análisis documental	Porcentaje

Fuente: Elaboración propia

Unidad de estudio

- Un colaborador del área de RRHH.
- Un proceso de la gestión de RRHH de la empresa Grupo Mundo.

Población

- Los colaboradores del área de RRHH de la empresa Grupo Mundo.
- Los procesos del área de RRHH de la empresa Grupo Mundo.

Muestra

- Debido a que la población en cantidad es menor a treinta, en el caso de los colaboradores se utilizará la población muestral: los 9 colaboradores del área de RRHH.
- Se utilizará la muestra por conveniencia en el caso de los procesos: Los 07 procesos del área de RRHH de la empresa Grupo Mundo.

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para la recolección de datos:

Tabla 3. Detalle de técnicas e instrumentos aplicados

TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTO	APLICADO EN
Análisis documental y de archivos	Permitirá conocer los datos históricos de la empresa de los diferentes procesos del área y afines.	Ficha de análisis documental	Histórico de datos
Entrevista	Al gerente: permitirá obtener datos propios de la planificación estratégica de la empresa, así como la visión del gerente. A los colaboradores: permitirá obtener información acerca de las funciones,	Guía de entrevista	Gerente general, colaboradores del área de RRHH.

	procesos y procedimientos que desempeñan.		
Observación directa	Permitirá obtener información y datos transparentes de cómo fluyen los procesos y sus características.	Ficha de observación de procesos	Procesos de RRHH.

Fuente: Elaboración propia

B. Para el análisis de datos

Se utilizará la estadística descriptiva mediante tabulación y gráficos estadísticos. Así también se hará uso de:

- Microsoft Excel 2016

Para el análisis estadístico se utilizaron diferentes pruebas estadísticas como:

- Prueba de Shapiro – Wilk
- Prueba T de Student Pareada y Wilcoxon

3.3. Procedimiento

- 1) Se inició con la entrevista al gerente general para conocer un poco la parte de la estrategia y el corazón del negocio.
- 2) Se procedió a realizar entrevistas de análisis ocupacional a los colaboradores del área donde se podrán obtener las funciones y actividades que realizan, la forma en la que lo hacen, las herramientas que usan, factores clave de sus tareas, así como la percepción que tienen de los procesos en los que son partícipes. Ello servirá para la elaboración y actualización de las fichas profesiográficas y es una herramienta clave también para poder caracterizar los procesos y conocer cuáles son los procesos que integran al área. Debido a esta razón se optó por las entrevistas y no por lo aplicación de cuestionarios pues la información que arrojan es muy limitada y no serviría para la caracterización y análisis de procesos.

- 3) Se realizó también el análisis estratégico para conocer la situación del área y que procesos tiene prioridad de alinearse a la estrategia.

Por otra parte, las fichas de observación se utilizaron en cada proceso del área para evaluar las condiciones y los indicadores planteados incluyendo tiempo y costos de las actividades. El análisis documental y de archivos también será utilizado para la recolección histórica de datos y se determinarán ciertos indicadores en los procesos.

- 4) Se realizó también la evaluación del desempeño considerando la matriz de evaluación de escala de puntos propuesta por Chiavenato (2011) considerada en las bases teóricas. Esta herramienta contiene ítems tanto subjetivos de percepción como otros constatables en cuanto a tiempos e indicadores que tendrán relación con los procesos gestionados. Para ello se validaron las herramientas del Formato de entrevista de análisis ocupacional, así como el formato de entrevista al gerente general. La validación se realizó por expertos.

- 5) Se realizó un levantamiento de procesos actuales de la empresa, así como la descripción de estos, y su diagramación, para ello se hizo uso de herramientas como fichas de observación, entrevistas y usando Bizagi para el modelamiento y diagramación.

- 6) Se elaboró un plan de capacitaciones para los colaboradores, para poner en marcha según las necesidades y programación establecida.

- 7) Se realizó la medición de indicadores por cada proceso, para tener un resultado antes y después de haber aplicado el rediseño.

- 8) Se procedió a realizar un cuadro comparativo para alinear los procesos documentados a la estrategia corporativa y de esta manera seleccionar los procesos que deberían ser rediseñados.

- 9) Se realizó el rediseño de los procesos seleccionados en el cuadro comparativo de acuerdo con las estrategias corporativas, para ello se hizo uso de herramienta de Bizagi Process Modeler BPM.
- 10) Se procedió a ejecutar los procesos rediseñados, analizando el flujo de información y actividades realizadas, para obtener un resultado post, para ello se aplicó nuevamente los indicadores a los procesos rediseñados, luego se realizó una comparación con los indicadores obtenidos antes de ejecutar el rediseño.
- 11) Se ejecutó el plan de capacitaciones previamente establecido, aquí también se aplica indicadores para realizar una comparación AS IS – TO BE.
- 12) Se realizó un cuadro comparativo de los indicadores AS IS – TO BE para obtener resultados y conclusiones.
- 13) Se determinó los costos del proyecto, así como costos por proceso y analizar la mejora
- 14) Finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico Estratégico de la Empresa Grupo Mundo

FASE 1: DESCUBRIMIENTO Y SIMPLIFICACIÓN

Mediante un trabajo articulado con el gerente general de la empresa Grupo Mundo S.A.C. se procedió a realizar un análisis estratégico que permitió conocer a profundidad la realidad de la empresa, determinar estrategias que servirán para un mejoramiento de esta.

3.1.1. Aspectos generales



Figura 15. Imagotipo de la empresa

Fuente: Archivos Grupo Mundo

a) Descripción General de la Empresa

Grupo Mundo Soluciones Empresariales SAC, es una empresa dedicada a brindar soluciones en procesos de RRHH para intermediación laboral, tercerización, y selección de personal, cuenta con 17 años de experiencia en el rubro y está ubicada en pleno centro de la ciudad. Su sede principal está en la ciudad de Trujillo aunque cuenta con presencia también en Chiclayo, Piura y Lima.

b) Sector de la Empresa de Estudio

El sector al que pertenece Grupo Mundo S.A.C., es el de Servicios, específicamente de tercerización laboral.

c) Razón Social

Grupo Mundo Soluciones Empresariales S.A.C

d) Número de RUC

20482607641

e) Giro del Negocio

Grupo mundo es una empresa dedicada a brindar soluciones de negocios en procesos de RRHH en el ámbito de la intermediación laboral, tercerización, y selección de personal.

f) Estructura Organizacional de la Empresa

En la figura n°4 se muestra el organigrama de la empresa Grupo Mundo SAC

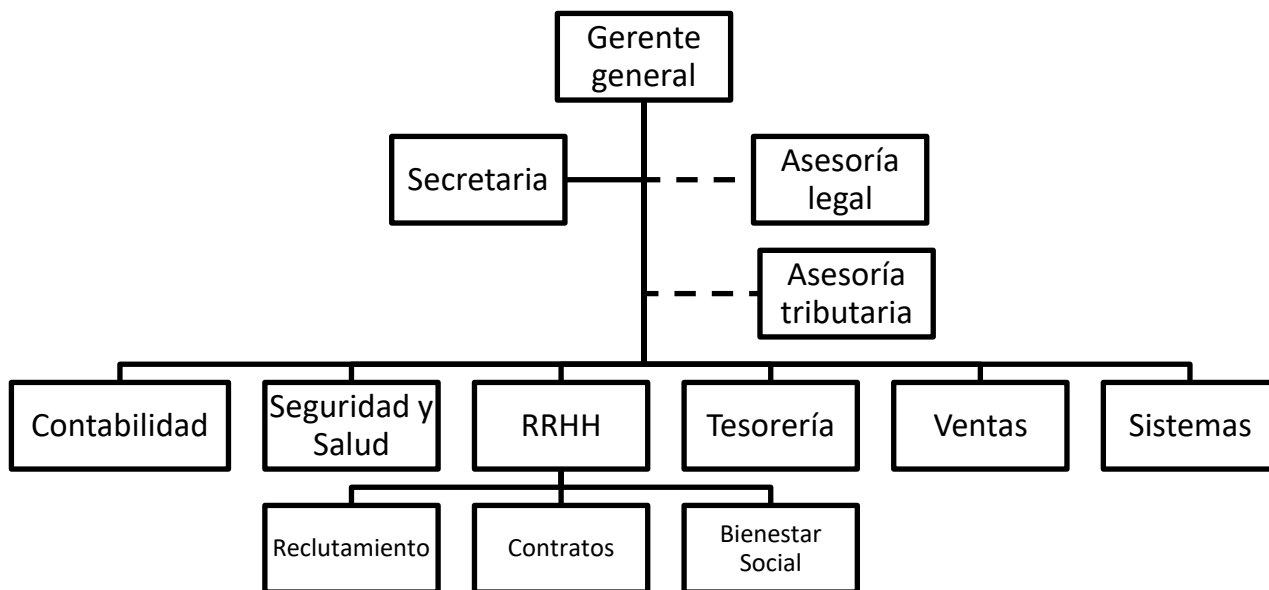


Figura 16. Organigrama de la empresa Grupo Mundo

Fuente: Archivos Grupo Mundo

g) Misión

“Brindar soluciones empresariales en la gestión de procesos de recursos humanos superando las expectativas de nuestros clientes a través de personal altamente calificado”.

h) Visión

"Ser una empresa reconocida en el Perú incorporando nuevas estrategias y mejorando continuamente todos los procesos de Recursos Humanos encomendados".

i) Valores

- Respeto
- Compromiso
- Calidad
- Pasión
- Confianza
- Honestidad
- Puntualidad

3.1.2. Análisis Del Entorno PESTE

El análisis PESTE permitirá considerar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de factores exógenos a la empresa que pueden tener impacto en la empresa tales como:

- Fuerzas políticas gubernamentales y legales (P)
- Fuerzas económicas y financieras (E)
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T)
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Tabla 4. Análisis PESTE

Fuerzas políticas gubernamentales y legales (P)	Incremento de la inversión pública. (El Peruano, 2018).
	Incremento de la remuneración mínima vital impacta en los gastos de las empresas que cuenta con gran cantidad de empleados. (El Peruano, 2018).
	Actos de corrupción desestabilizan economía nacional. (El Comercio, 2018).
Fuerzas económicas y financieras (E)	Crecimiento de la economía nacional. (El Comercio, 2018).
	Ingreso de nuevas empresas al mercado. (Perú 21, 2018).
	Incremento de la informalidad laboral. (El Comercio, 2018).
	Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país (El Comercio, 2018).
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	La tendencia a tercerizar los procesos de recursos humanos. (Gestión, 2018).
	Los inmigrantes que han ingresado al país con PTP (El Comercio, 2018).
Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	Nuevos portales de empleo para el proceso de reclutamiento. (Gestión, 2018).
	Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país (El Comercio, 2018).
Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	Ministerio del Ambiente incentiva a la responsabilidad social empresarial a las empresas en el Perú.

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Análisis de las 05 Fuerzas de Porter

Figura 17: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

- **PODER DE NEGOCIACION PROVEEDORES:**

Se cuenta con algunos proveedores establecidos en imprenta, uniformes y PPT (para el personal tercerizado), agua, transporte, papelería. Varían en merchandising. No hay documentación que justifique la elección de proveedores (formatos de elección de proveedores) salvo cotizaciones. Si bien no hay una alianza formalmente pactada entre Grupo Mundo y sus proveedores, al ser clientes asiduos tienen un trato especial y la negociación con los proveedores es alta.

- **PODER DE NEGOCIACION CLIENTES**

Siempre hay una negociación considerable (alta) entre Grupo Mundo y sus clientes. Aunque todo dentro de un precio estándar, la negociación es alta debido a que el servicio puede variar: el cliente puede pedir sólo reclutamiento, intermediación, tercerización completa, varía según el número de personal solicitado, el número de requerimientos, la dificultad del perfil de puesto a encontrar, la prontitud con que se requiere el servicio, el lugar o ciudad de requerimiento, etc. Ello hace que la negociación con los clientes sea alta, además que al ser un servicio, los resultados se verán una vez culminado este y no de manera inmediata. Por ello el seguimiento del cliente para con todo el proceso encomendado a Grupo Mundo es constante y los precios, aunque se manejen ciertos factores estándar, variarán.

- **PRODUCTOS SUTITUTOS**

Las empresas tienen la decisión de tercerizar o no. el producto sustituto a la tercerización vendría a ser que la empresa cliente se encargue netamente de realizar sus procesos de recursos humanos. Si lo vemos otra forma también podría considerarse como sustitutorio a solo optar por el servicio de reclutamiento y selección o por el de intermediación. Aunque la tercerización vendría a ser en sí un complemento de los dos primeros

mencionados, al ser un servicio más completo ya que abarca ambos; además que Grupo Mundo también ofrece estos servicios.

Por ello tomamos como producto (en este caso servicio) sustituto a la ejecución de los procesos de RRHH por parte de la propia empresa cliente. (podríamos agregar cifras de qué prefieren las empresas tercerizar o no)

- **AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES**

Las barreras de entrada a este tipo de negocio son medianas debido a que se necesita de conocimiento de los procesos y el personal capacitado. Aunque la tercerización es muy usada en el país por lo que las empresas que brinden este servicio han ido en aumento. De modo que quienes estén capacitados en RRHH y conozcan los procesos pueden ofrecer este servicio. Por lo cual, Grupo Mundo considera la amenaza de nuevos competidores como considerable, porque las empresas del rubro tratan de ofrecer servicios plus o personalizados y que den cuenta y detalle al cliente de sus acciones y de que sus procesos encomendados están siendo gestionados y ejecutados ordenadamente por buenas manos.

- **RIVALIDAD DEL MERCADO**

En Trujillo, Manpower y Adecco son las empresas más conocidas en brindar servicios de gestión de recursos humanos, así también se encuentran otras que tienen presencia a nivel nacional (Tawa, Overall) como algunas empresas locales (T-Solucion, Más Talento, SBSS Consulting, etc). Los servicios brindados de RR.HH. en la ciudad se dan en todos los niveles y en empresas públicas y privadas. La rivalidad de Grupo Mundo con sus competidores es fuerte sobre todo cuando se trata de captar un cliente nuevo. Por ejemplo, en las fechas de cosecha (arándanos, palta, espárragos) donde las empresas buscan personal operativo para el recojo de las mismas. Cuando se lanzan licitaciones también la competitividad entre las empresas aflora, puesto que cubrir cada necesidad estacional de

las empresas es muy importante. Se da el caso también que los clientes pasan de una a otra debido a la mejora de los servicios por parte de la competencia.

3.1.4. Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)

Se realizó una matriz de evaluación de los factores externos en el que se consideraron factores críticos entre oportunidades y amenazas. A cada una de ellas se le atribuyó un peso de tal manera que la suma en conjunto de un 100%. Se les asignaron diferentes calificaciones que oscilan del 1 al 4, siendo uno un ítem de menor importancia y cuatro, uno muy significativo, de esta manera la multiplicación del peso por la calificación otorgada daría un valor ponderado que sumado en total otorga 2.82, que indica que la empresa se encuentra por encima de la media aprovechando sus oportunidades que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Se consideraron oportunidades dentro de los factores críticos a todos aquellos aspectos externos a la empresa pero que representan entes positivos que podrían beneficiarla, caso contrario de las amenazas, que son factores externos en los cuales la empresa no tiene incidencia directa para que no suceda, pero puede evitarlos o trabajar para afrontarlas de la manera más precisa. Justamente esta matriz nos ayudará a identificar cuáles son las oportunidades y las amenazas principales para posteriormente crear estrategias para ellas.

Tabla 5: Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de la inversión pública	0.09	4	0.36
Crecimiento de la economía nacional	0.09	4	0.36

Ingreso de nuevas empresas al mercado	0.08	4	0.32
La tendencia a tercerizar los procesos de recursos humanos.	0.1	3	0.30
Los inmigrantes que han ingresado al país con PTP	0.08	3	0.24
Nuevos portales de empleo para el proceso de reclutamiento.	0.1	4	0.40
Ministerio del Ambiente incentiva a la responsabilidad social empresarial a las empresas en el Perú.	0.07	3	0.21
SUBTOTAL	0.61		2.19
AMENAZAS			
Actos de corrupción desestabilizan economía nacional	0.08	1	0.1
Incremento de la remuneración mínima vital impacta en los gastos de las empresas que cuenta con gran cantidad de empleados.	0.09	2	0.2
Disminución de la tasa de empleo formal en el Perú.	0.08	3	0.24
Incremento de la informalidad laboral	0.07	2	0.1
Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país	0.07	1	0.1
SUBTOTAL	0.39		0.74
TOTAL	1		2.82

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Análisis AMOFHIT

La matriz AMOFHIT nos ayuda a determinar cuáles de los diversos factores de la empresa pueden ser llamados fortalezas y cuáles debilidades. Estos factores son ejes presentes en una empresa los cuales se manifiestan día a día y forman parte de las características de Grupo Mundo. Se pueden dividir en factores administrativos, de marketing y ventas, de operaciones, financieros, de recursos humanos, de informática y de tecnología.

Así encontramos factores administrativos tales como que los procesos no están documentados y no cuentan con manual además que los departamentos si están bien definidos y que la empresa cuenta con respaldo legal y asesor propio, aunque no cuente con un MOF. Respecto a marketing y ventas el área sí está instituida y la empresa cuenta con redes sociales como Facebook e Instagram. En operaciones cuentan con contactos que puedan garantizar referidos, además tiene presencia en webs de reclutamiento como CompuTrabajo, linkedin, Laborum y bolsas de trabajo de las universidades. Por el contrario, el tiempo de cobertura de los requerimientos de procesos de reclutamiento no siempre se cumple y se extiende algunas veces más de lo establecido. Asimismo, sólo dos áreas elaboran indicadores y no se utiliza un backup de postulantes.

Respecto a manifestaciones financieras, la empresa cuenta con capacidad de pago y tiene un bajo nivel de endeudamiento, sin embargo, a veces los costos de cobertura de un requerimiento exceden lo planificado. Sobre recursos humanos, área core de la empresa, cabe resaltar que no se tiene un plan de capacitaciones en base a las necesidades de los colaboradores, además que sólo el 23% indica como favorable la autorrealización en la empresa, 62% indican como desfavorable la comunicación y el flujo de información en los procesos. Por otra parte, sí sienten que hay supervisión, apoyo y orientación en el desempeño de sus funciones además que están identificados y comprometidos.

Respecto a manifestaciones informáticas la empresa cuenta con un personal específico para el área de sistemas, pero los procesos de reclutamiento y selección no cuentan con un sistema de información y muy pocas veces se apoyan en herramientas tecnológicas. Sobre tecnología cabe resaltar que se viene implementando la elaboración y entrega de informes a los clientes como parte el factor de innovación de servicios, sin embargo, los procesos no son mejorados y las tecnologías de información existentes no son aprovechadas.

Tabla 6: Matriz AMOFHIT

MATRIZ AMOFHIT GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES			F	D
	FACTORES	MANIFESTACIÓN		
ADMINISTRATIVO	Manual de operación y funciones	No cuenta con MOF culminado		X
	Manuales de procedimientos	Los procedimientos no están documentados y no cuentan con manual		X
	Estructura organizacional	Los departamentos están definidos	X	
	Aspecto Legal	Cuentan con respaldo legal y asesor propio	X	
MARKETING y VENTAS	Área instituida	Cuentan con el área de MKT y Ventas instituida	X	
	Presencia en Redes Sociales	Sí cuenta con presencia en redes como FB, Instagram	X	
OPERACIONES	Contactos de referencia	Sí cuentan con contactos que pueden garantizar referidos	X	
	Presencia en webs de reclutamiento	Presentes en Computrabajo, LinkedIn, Laborum, Bolsa de trabajo de universidades	X	

	Tiempo de cobertura de los requerimientos	EL tiempo de cobertura de requerimientos se extiende algunas veces ante lo establecido	X
	Elaboración de indicadores	Solo dos áreas elaboran indicadores	X
	Almacenamiento de la información histórica de los postulantes (Back Up)	Este procedimiento se realiza algunas veces y mediante Excel	X
FINANCIEROS	Liquidez	Sí tienen capacidad de pago	X
	Endeudamiento	Poco nivel de endeudamiento	X
	Costo de cobertura del proceso	A veces los costos de cobertura de un requerimiento exceden lo planificado	X
	Inversión	Sí hay puertas abiertas a la inversión	X
RECURSOS HUMANOS	Capacitaciones	No se tiene un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades	X
	Supervisión	77% indican sentir un grado de supervisión, apoyo y orientación en el desempeño de funciones.	X
	Autorrealización	Solo 23% indica como favorable la autorrealización en la empresa	X
	Involucramiento laboral	77% del personal identificados y comprometidos	X
	Comunicación	El 62% indican categoría desfavorable sobre la fluidez, precisión y horizontalidad de la comunicación de la información.	X
	Condiciones laborales	77% del personal percibe que no se está proveyendo elementos y materiales (EPP) para el cumplimiento de las funciones.	X
INFORMÁTICA	Área de sistemas instituida	La empresa cuenta con un personal específico propia del área de sistemas	X
	Sistemas de información en procesos Core	Los procesos de reclutamiento y selección no cuentan con SI	X
TECNOLOGÍA	Innovación de servicios	Se viene implementando la elaboración y entrega de informes a los clientes.	X
	Innovación en procesos de negocio	Los procesos no son mejorados	X
	Uso de herramientas tecnológicas	Las tecnologías de información existentes no son aprovechadas	X

Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Matriz EFI

Posteriormente se elaboró la matriz EFI que indica las fortalezas y debilidades bajo factores internos de la empresa asignándoles de igual manera un peso que sumado debe dar el 100%, y una calificación del 1 al 4, siendo 1 un criterio que representa una debilidad fuerte para la organización y 4 un criterio que representa una oportunidad favorable fuerte para la organización. De igual manera se ponderan estos puntajes multiplicando el peso por la calificación. Las fortalezas y debilidades identificadas son las desarrolladas en la anterior matriz AMOFHIT. Se concluyo con el puntaje 2.33 que significa que la empresa es débil internamente frente a sus competidores.

Tabla 7. Matriz EFI

	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS	Los departamentos están definidos	0.06	3	0.18
	Cuentan con respaldo legal y asesor propio	0.05	4	0.2
	Cuentan con el área de MKT y Ventas instituida	0.04	3	0.12
	Sí cuenta con presencia en redes como FB, Instagram	0.06	4	0.24
	Presentes en Computrabajo, LinkedIn, Laborum, Bolsa de trabajo de universidades	0.06	4	0.24
	Sí tienen capacidad de pago	0.04	3	0.12
	Sí hay puertas abiertas a la inversión	0.05	4	0.2
	77% indican sentir un grado de supervisión, apoyo y orientación en el desempeño de funciones.	0.05	4	0.2
	77% del personal identificados y comprometidos	0.04	4	0.16
	Se viene implementando la elaboración y entrega de informes a los clientes.	0.04	3	0.12
	SUBTOTAL	0.49		1.78

DEBILIDADES	No cuenta con MOF culminado	0.05	1	0.05
	Los procedimientos no están documentados y no cuentan con manual	0.06	1	0.06
	EL tiempo de cobertura de requerimientos se extiende algunas veces ante lo establecido	0.06	1	0.06
	Este procedimiento se realiza algunas veces y mediante Excel	0.05	1	0.05
	A veces los costos de cobertura de un requerimiento exceden lo planificado	0.05	1	0.05
	Los procesos no son mejorados	0.05		0
	No se tiene un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades	0.05	1	0.05
	Solo 23% indica como favorable la autorrealización en la empresa	0.04	2	0.08
	El 62% indican categoría desfavorable sobre la fluidez, precisión y horizontalidad de la comunicación de la información.	0.05	1	0.05
	Los procesos de reclutamiento y selección no cuentan con SI	0.05	2	0.1
SUBTOTAL		0.51		0.55
TOTAL		1		2.33

LEYENDA

CALIFICACIÓN

- | | |
|---|--|
| 1 | Criterio que representa una debilidad fuerte para la organización. |
| 2 | Criterio que representa una debilidad menor para la organización. |
| 3 | Criterio que representa una oportunidad favorable débil para la organización. |
| 4 | Criterio que representa una oportunidad favorable fuerte para la organización. |

Fuente: Elaboración propia

3.1.7. Matriz FODA

Tabla 8. Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	1	Los departamentos están definidos	1	No cuenta con MOF culminado
	2	Cuentan con respaldo legal y asesor propio	2	Los procedimientos no están documentados y no cuentan con manual
	3	Cuentan con el área de MKT y Ventas instituida	3	EL tiempo de cobertura de requerimientos se extiende algunas veces ante lo establecido
	4	Sí cuenta con presencia en redes como FB, Instagram	4	Almacenamiento de información histórica se realiza algunas veces y mediante Excel
	5	Presentes en Computrabajo, LinkedIn, Laborum, Bolsa de trabajo de universidades	5	A veces los costos de cobertura de un requerimiento exceden lo planificado
	6	Sí tienen capacidad de pago	6	Los procesos no son mejorados
	7	Sí hay puertas abiertas a la inversión	7	No se tiene un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades
	8	77% indican sentir un grado de supervisión, apoyo y orientación en el desempeño de funciones.	8	Solo 23% indica como favorable la autorrealización en la empresa
	9	77% del personal identificados y comprometidos	9	El 62% indican categoría desfavorable sobre la fluidez, precisión y horizontalidad de la comunicación de la información.
	10	Se viene implementando la elaboración y entrega de informes a los clientes.	10	Los procesos de reclutamiento y selección no cuentan con uso de herramientas informáticas.
OPORTUNIDADES		FO	DO	
1	Incremento de la inversión pública en 17%, respecto al mismo periodo del año anterior.			
2	Crecimiento de la economía nacional en el primer semestre fue de 4.29%			
3	Ingreso de 280,000 nuevas empresas al mercado cada año.			

MATRIZ FODA

4	La tendencia a tercerizar procesos representa al 86% de las empresas en el Perú.	Reforzar la presencia de la empresa en los medios virtuales como Facebook, LinkedIn y Bolsas laborales para el reconocimiento de la marca y sobre todo para la atracción de postulantes en el proceso de reclutamiento pudiendo utilizar estas plataformas para la cobertura de procesos y tener un mayor alcance al momento de reclutar. (F3, F4, F5, F9, O4, O6).	Documentar los procesos actuales y realizar un rediseño de los principales procesos core de la empresa como son los de reclutamiento, selección y administración de personal, específicamente los procesos de ingresos y de altas; evaluando sus costos y tiempos mediante indicadores. Asimismo, este rediseño propiciará la cultura de capacitaciones para poder ejecutarlas. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D10, O3, O4, O6).
5	Los inmigrantes que han ingresado al país con PTP representan al 0.34% de la PEA nacional.		
6	Nuevos portales de empleo para el proceso de reclutamiento.		
7	Ministerio del Ambiente incentiva a la responsabilidad social empresarial a las empresas en el Perú.		
	AMENAZAS	FA	DA
1	Actos de corrupción desestabilizan economía nacional.		

2	Incremento de la remuneración mínima vital impacta en los gastos de las empresas que cuenta con gran cantidad de empleados.	Reforzar la explicación de la modalidad y términos de contratación, en el proceso de gestión de contratos, al colaborador además de una documentación sustentada de elección pensionaria para tener un soporte jurídico más preciso en la etapa de la contratación y evitar riesgos de reclamo o denuncias. (F2, A1, A3, A4).	Fortalecer capacidades a los colaboradores en temas referentes a beneficios, prestaciones , documentación y demás temas relacionados a un empleo formal. (A3, A4, D2, D9, D10).
3	Disminución en 0.3% de la tasa de empleo formal en el Perú.		
4	Incremento de la informalidad laboral en 5.1%.		
5	Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país		

Fuente: Elaboración propia

3.2. Documentación de procesos actuales

FASE 2: CAPTURA Y DOCUMENTACIÓN

En esta fase se procedió a realizar la identificación de los procesos existentes, para almacenar, recolectar y analizar la información, para ello también se realizó un inventario de procesos para posteriormente diagramar dichos procesos.

3.2.1. MAPA DE PROCESOS GRUPO MUNDO:



Figura 18. Mapa de procesos de la empresa Grupo Mundo

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. PROCESOS ACTUALES DE GRUPO MUNDO:

a) INVENTARIO DE PROCESOS

Tabla 9. Inventario de procesos

DEPARTAMENTO	PROCESO
RECURSOS HUMANOS	RECLUTAMIENTO DEL TALENTO
	SELECCIÓN DEL TALENTO
	GESTIÓN DE CONTRATOS
	GESTIÓN DE INGRESOS
	GESTIÓN DE ALTAS
	GESTIÓN DE PRÉSTAMOS
	CÁLCULO DE PLANILLAS
	PREPARACIÓN Y ENVÍO DE BOLETAS
	ENTREGA DE BOLETAS

Fuente: elaboración propia.

FASE 3: PUBLICACIÓN Y ANIMACIÓN

En esta fase se procede a realizar la caracterización de los procesos actuales, mediante el uso de modeladores de BPM para la representación de los flujos.

3.2.3. DISEÑO DE PROCESOS ACTUALES:

a) Reclutamiento y selección del Talento

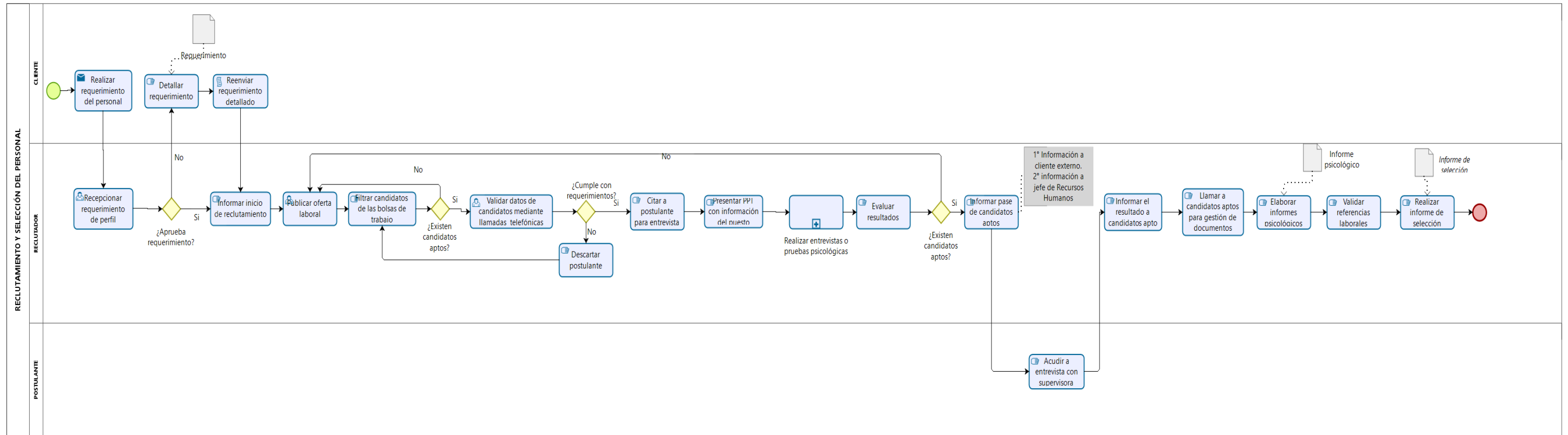
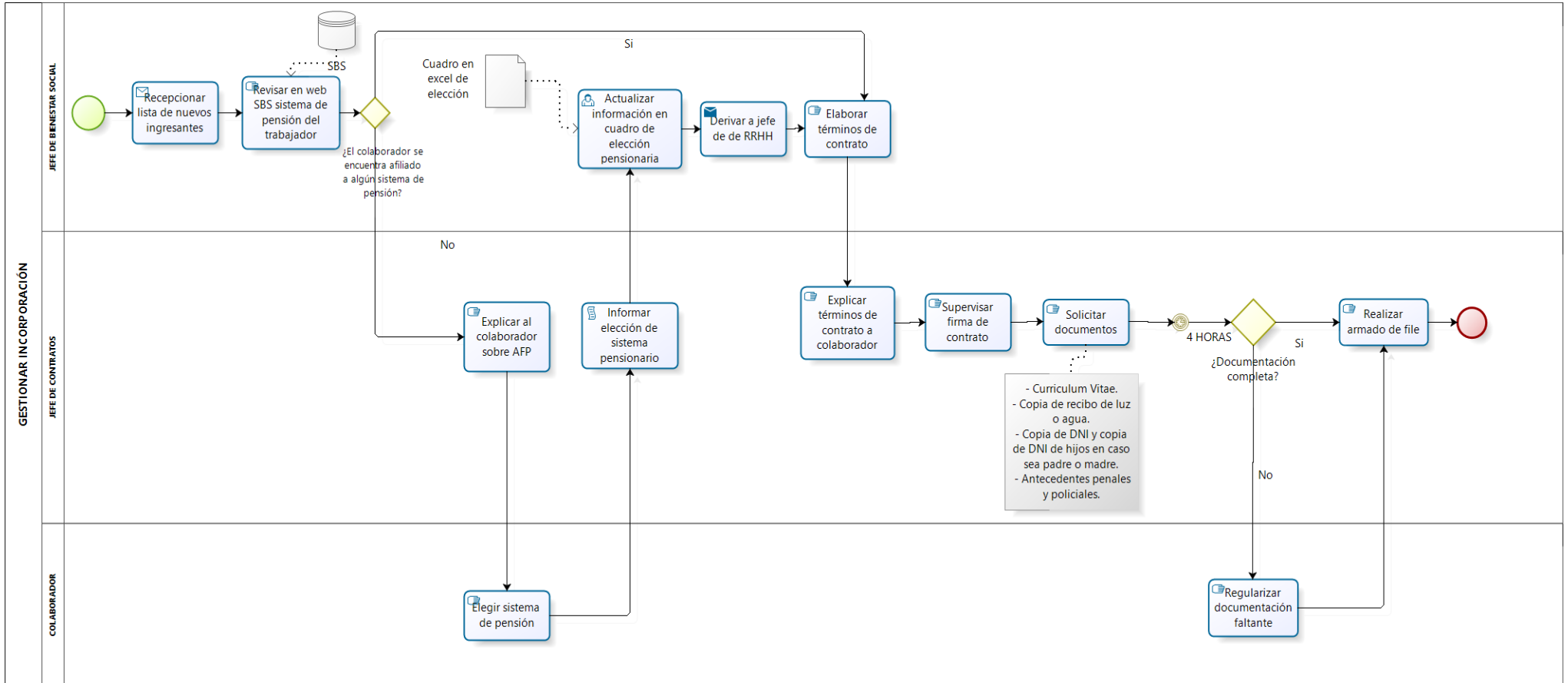


Figura 19. Diagrama AS.IS del proceso de Reclutamiento y selección del talento

Fuente: Elaboración propia

b) Gestión de incorporación



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Diagrama AS-IS del proceso de gestión de incorporación

c) Gestión de ingresos

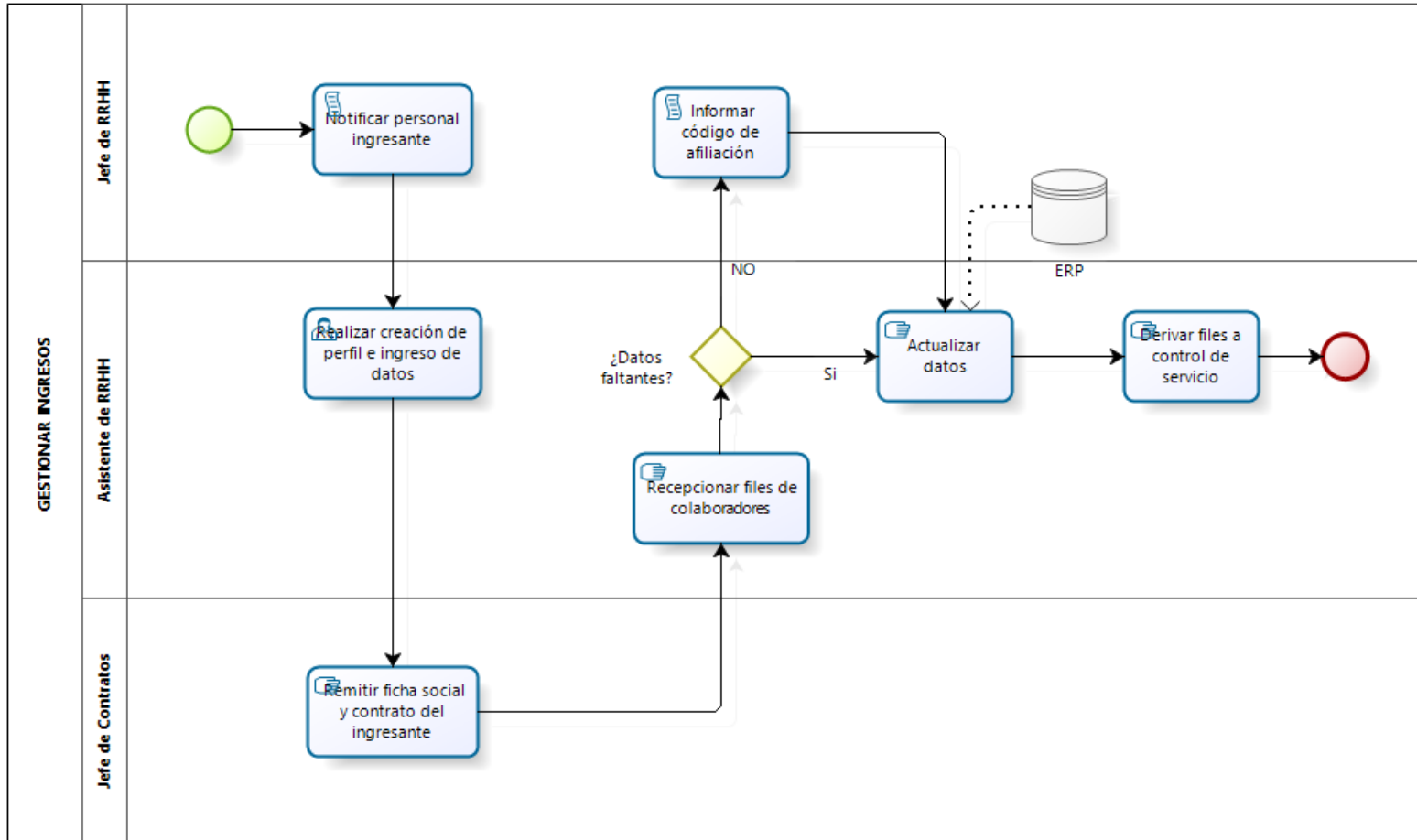


Figura 21. Diagrama AS – IS del proceso de gestión de ingresos

Fuente: Elaboración propia

d) Gestión de altas

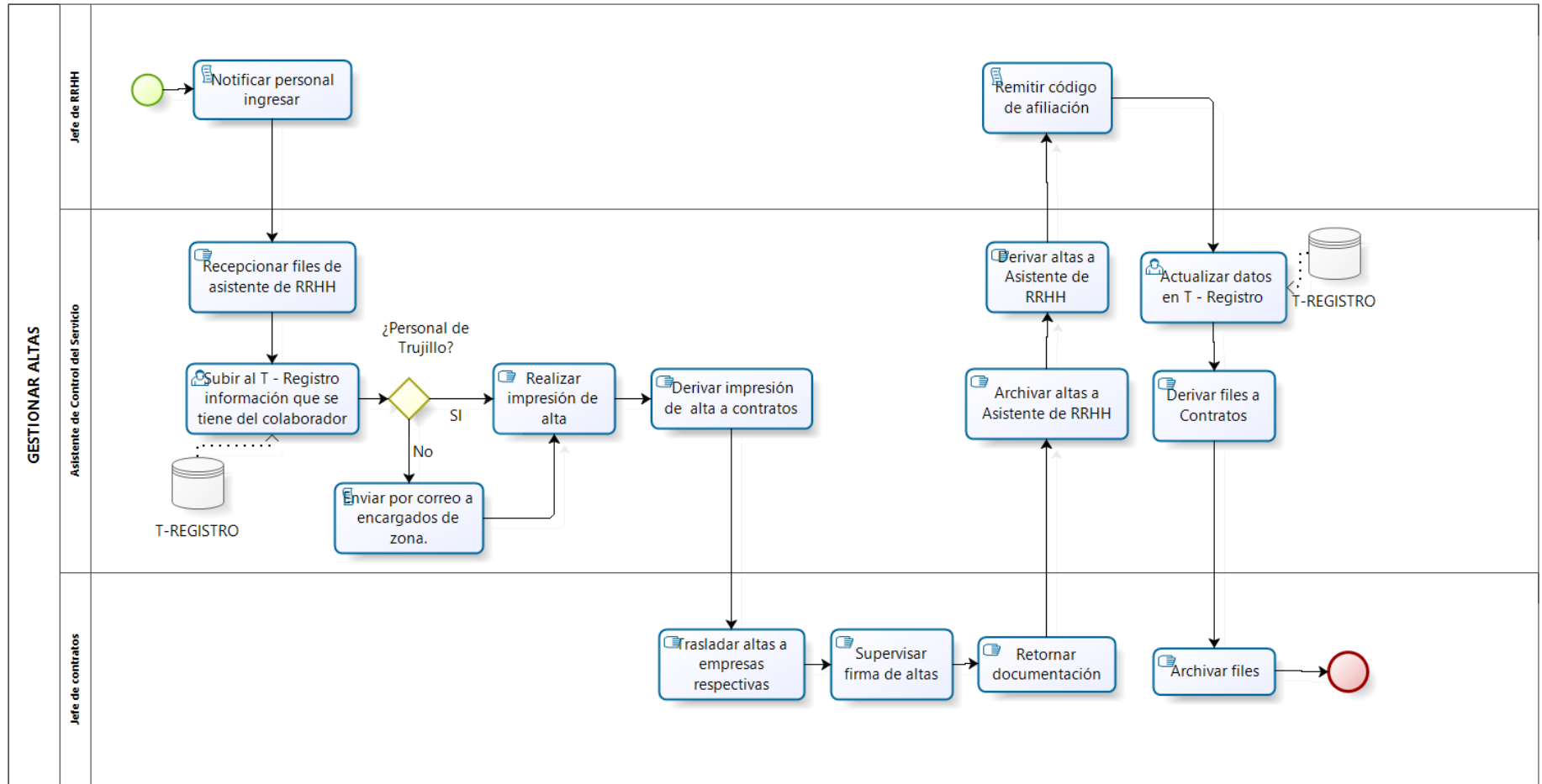


Figura 22. Diagrama AS – IS del proceso de gestión de altas

Fuente: Elaboración propia

e) Gestión de préstamos

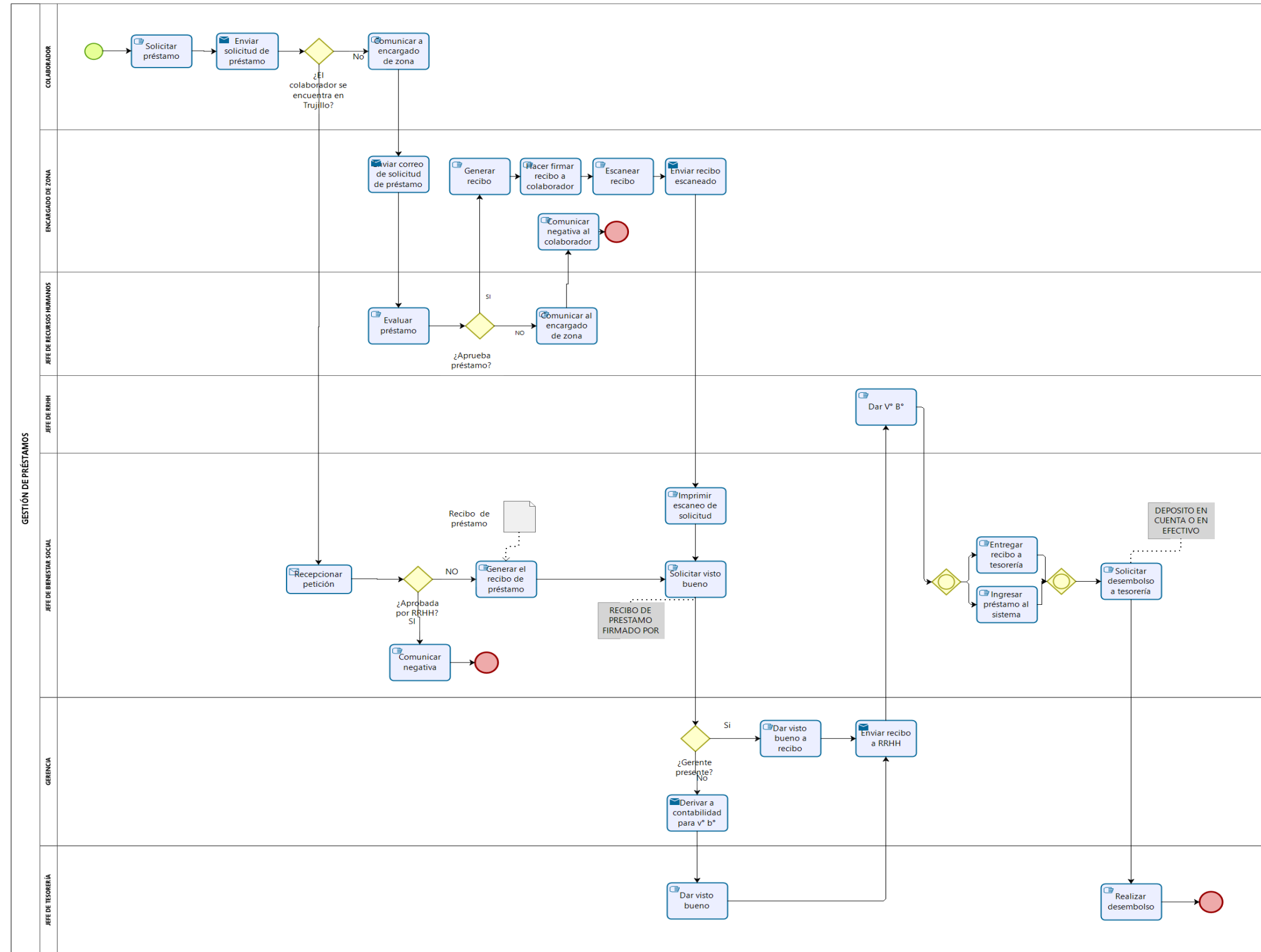


Figura 23. Diagrama AS – IS del proceso de gestión de préstamos

Fuente: Elaboración propia

f) Preparación y envío de boletas

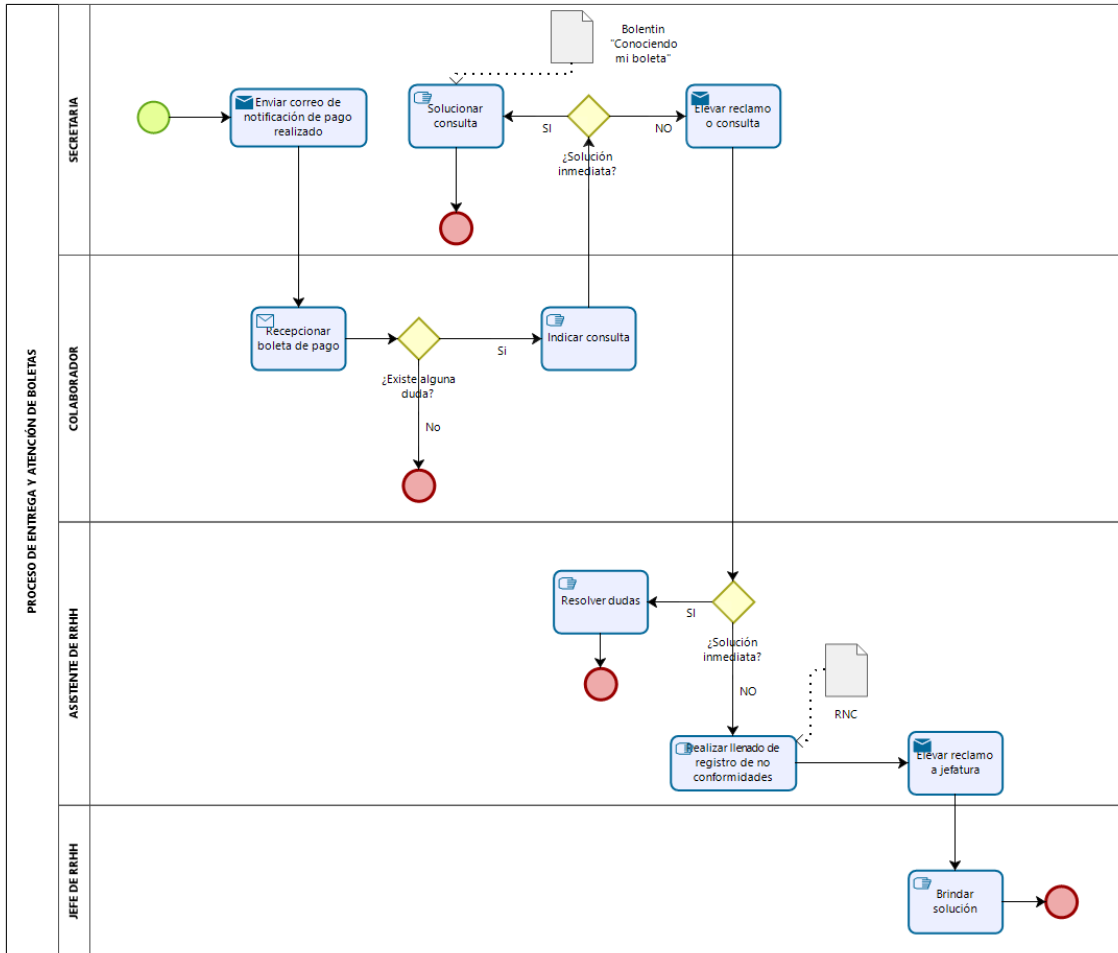


Figura 24. Diagrama AS – IS del proceso de Preparación y envío de boletas

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Indicadores actuales

De acuerdo con las Fichas de observación y de Análisis documental de agosto (VER ANEXO 3-4) y setiembre (VER ANEXO 5-6) se obtuvieron los siguientes indicadores.

Tabla 10. Detalle de resultados de indicadores AS-IS

DIMENSIONES	INDICADOR	FÓRMULA	ANTES DEL REDISEÑO	
			AGOSTO	SETIEMBRE
Rediseño de procesos	Procesos documentados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos con ficha de documentación}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	0%	0%
	Procesos diagramados en BPM	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos diagramados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	0%	100%
	Procesos rediseñados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos rediseñados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	0%	14%
	Procesos ejecutados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos ejecutados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos rediseñados}} \times 100$	0%	0%
Tiempos del proceso(*)	Variación de tiempos	$\frac{\text{tiempo actual} - \text{tiempo anterior}}{\text{tiempo anterior proceso X}} \times 100$	Reclutamiento y Selección = 0%	
			Proceso de incorporación = 0%	
Costos del proceso (**)	Variación de costos		Reclutamiento y Selección = 0%	

		$\frac{\text{costo actual} - \text{costo anterior}}{\text{costo anterior proceso X}} \times 100$	Proceso de incorporación = 0%	
Gestión de Recursos Humanos	Candidatos por fuentes	$\frac{\text{candidatos por fuente X}}{\text{total de candidatos}} \times 100$	Bolsa laboral = 10%	Bolsa laboral = 7.33%
			Redes S. = 31%	Redes S. = 20.67%
			Repositorios = 2%	Repositorios = 0%
			Referentes = 18%	Referentes = 20%
			Volanteo = 14%	Volanteo = 52%
			Otros = 26%	Otros = 0%
	Suministro de personal	$\frac{\text{Total de candidatos}}{\text{Personal requerido}}$	0.99	1.46
Puestos analizados y descritos	$\frac{\text{Fichas profesiofráficas actualizadas}}{\text{nº total de puestos del área}} \times 100$	4	4	
Desempeño del personal (***)	$\frac{\text{Puntaje promedio de desempeño en el área}}{\text{Nº de colaboradores con puntuación encima del promedio}}$	Promedio = 153.3		Nº de colaboradores encima del promedio = 5

Colaboradores capacitado	$\frac{n^{\circ} \text{ de colaboradores asistentes}}{\text{Total de colaboradores convocados}} \times 100$	44%	0%
--------------------------	---	-----	----

Fuente: Elaboración propia

(*) Ver detalle de los tiempos antes en los **Anexo 23 – 27 y del 59-60**

(**) Ver detalles de los costos antes en **Anexo 30**

(***) A partir del **Anexo 31 y del anexo 62 al 79** están detalladas las evaluaciones de desempeño antes del rediseño utilizando el método de escalas gráficas y puntos de Chiavenato (2011).

3.3. Implementación del Rediseño de Procesos

FASE 4: DISEÑO Y MEJORA

Para determinar los procesos a rediseñar que soporten las estrategias, se procede a realizar el cuadro de PROCESOS- ESTRATEGIAS.

Tabla 11. Matriz cruzada de procesos - estrategias

<p>PROCESO / ESTRATEGIAS</p>	<p>Reforzar la presencia de la empresa en los medios virtuales como Facebook, LinkedIn y Bolsas laborales para el reconocimiento de la marca y sobre todo para la atracción de postulantes en el proceso de reclutamiento pudiendo utilizar estas plataformas para la cobertura de procesos y tener un mayor alcance al momento de reclutar.</p>	<p>Documentar los procesos actuales y realizar un rediseño de los principales procesos core de la empresa como son los de reclutamiento, selección y, específicamente los procesos de ingresos y de altas; evaluando sus costos y tiempos mediante indicadores. Asimismo, este rediseño propiciará la cultura de capacitaciones para poder ejecutarlas</p>	<p>Reforzar la explicación de la modalidad y términos de contratación, en el proceso de gestión de contratos, al colaborador además de una documentación sustentada de elección pensionaria para tener un soporte jurídico más preciso en la etapa de la contratación y evitar riesgos de reclamo o denuncias.</p>	<p>Fortalecer capacidades a los colaboradores en temas referentes a beneficios, prestaciones , documentación y demás temas relacionados a un empleo formal</p>
<p>RECLUTAMIENTO DEL TALENTO</p>	<p>✓</p>	<p>✓</p>	<p>X</p>	<p>✓</p>

SELECCIÓN DEL TALENTO	✓	✓	X	X
GESTIÓN DE INCORPORACIÓN	X	X	✓	✓
GESTIÓN DE INGRESOS	X	X	X	X
GESTIÓN DE ALTAS	X	X	X	X
GESTIÓN DE PRÉSTAMOS	X	X	X	X
CÁLCULO DE PLANILLAS	X	X	X	X
ENTREGA DE BOLETAS	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Así, los procesos a rediseñar son los siguientes:

- Reclutamiento y Selección del talento
- Gestión de incorporación

3.3.1. Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento

3.3.1.1. Objetivo del proceso

- Brindar el personal idóneo de acuerdo a las competencias establecidas al cliente X a través del reclutamiento y selección en el tiempo determinado.

3.3.1.2. Alcance

- Abarca desde la solicitud del requerimiento hasta el envío de ingresantes a contratos.

3.3.1.3. Responsabilidades

a) Dueño del proceso

- Jefe de recursos humanos.

b) Actores del proceso

- Jefe de Reclutamiento: Responsable de velar por el cumplimiento de todas las actividades según el procedimiento.
- Asistente de reclutamiento: Responsable de realizar la entrevista, pruebas e informes de postulantes.
- Postulante: Acude a la entrevista, realiza las pruebas y gestiona su documentación y requisitos de contrato.
- Cliente: es la empresa a la que se le presta el servicio y está supervisando, brindando y recibiendo información durante el proceso, además de supervisar el filtro de la evaluación médica.

3.3.1.4. Definiciones de términos

- Back Up: Base de datos de postulantes que quedaron en procesos anteriores y que fungen de reserva para ahorro de recursos ante la apertura de un nuevo proceso.
- E.M: Abreviatura de la Evaluación Médica que realiza el cliente con los postulantes finalistas enviados y funge como el último filtro del proceso.

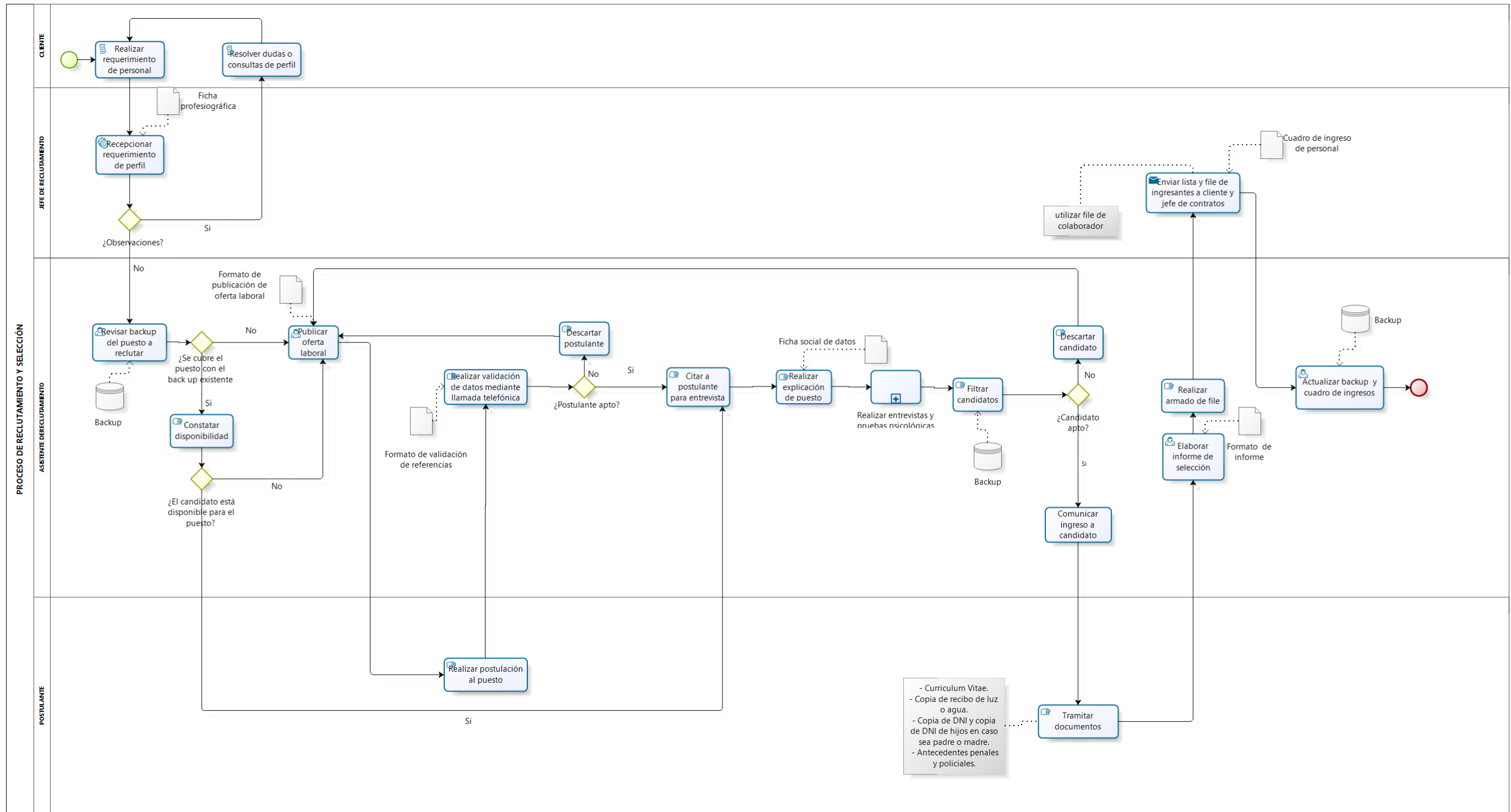
3.3.1.5. Documentos aplicables

- Ficha profesiográficas del puesto
- Formato de publicación de oferta laboral
- Formato de validación de referencias
- Back Up de candidatos
- Cuadro de ingreso de personal
- Formato de informe

3.3.1.6. Condiciones básicas

- Para aperturar el proceso es necesario tener la ficha profesiográfica del puesto. En el caso de oficina y para la posible cobertura de cualquiera de sus puestos, se detallan las fichas profesiográficas.
- El file del colaborador debe reunir toda la documentación respectiva desde las pruebas, el informe y la documentación de admisión gestionada.
- Se tiene que respetar el cronograma de ingresos de personal remitido en Excel por la misma compañía detallada en la solicitud de requerimiento a primera instancia.
- Los nombres del personal seleccionado que pasarán por evaluación médica deben ser remitidos mediante el Cuadro de Ingreso de Personal por correo electrónico corporativo formal.
- Los informes de evaluación se envían anexando los formatos de referencias laborales.

a) Diagrama del proceso rediseñado de Reclutamiento y Selección del talento.



Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Diagrama TO - BE del proceso de reclutamiento y selección del talento

Descripción del proceso:

- La empresa Cliente hace el requerimiento de personal a Grupo Mundo. El requerimiento del perfil y funciones del puesto están especificados y detallados en las Fichas profesiográficas (**Ver Anexo 46**). Bajo ese mismo modelo la empresa cliente debe enviar sus requerimientos adjuntando en el correo también la fecha límite para la cobertura del puesto y la cantidad necesaria además de la modalidad y condiciones de contrato. Si la empresa cliente tiene su propio formato de requerimiento puede usarlo.
- En el caso de que se amerite, se puede solicitar a la empresa cliente más detalles. El cliente procederá a resolver las dudas y consultas vía correo para reenviar posteriormente un requerimiento más detallado.
- Una vez recibido el requerimiento, el Jefe de Reclutamiento da inicio oficialmente al nuevo proceso de reclutamiento y selección con su área.
- Al iniciar el proceso de reclutamiento, el asistente de reclutamiento se debe cerciorar si existe Back Up (**Ver Anexo 47**) acorde al puesto dependiendo de la urgencia para la cobertura del puesto. En el caso de que sí existiese, se procede a llamar a los candidatos del Back Up para ver si están desempleados o interesados en el puesto.
- Si hay candidatos Back Up disponibles, se procede a citarlo vía telefónica a entrevista.
- Si NO hay candidatos Back Up disponibles se procede a publicar la oferta laboral.
- La publicación de la oferta laboral se puede realizar a través de tres medios: Computrabajo o bolsas laborales virtuales, redes sociales y Referidos. Se debe evaluar de acuerdo al puesto la necesidad de usar uno (s) u otro(s) de estos medios mencionados.
- En el caso de la publicación en redes sociales, se debe seguir el lineamiento gráfico de la imagen institucional. Por ello, y para no alterarla, se utiliza el formato de publicación de anuncios en el caso de que se haga la publicación en la página oficial de la empresa (Facebook Grupo Mundo Perú). (**Ver Anexo 48**).

- Si no se desea usar la línea gráfica (lo ideal sería que sí), existe la opción de “Publicar oferta laboral” como ‘estado’ en la página oficial de la empresa (Facebook Grupo Mundo Perú). Por otro lado, se puede atraer candidatos adentrándose en cuentas en Facebook de bolsas de trabajo.
- A partir de allí se realiza la validación telefónica de referencias. Para ello se usa el Formato de validación de referencias.
- Si el postulante no pasa ninguna de estas validaciones se le descarta, si sí resulta airoso de las mismas, se le cita a una entrevista a través de una llamada telefónica.
- Una vez llegue el postulante, la secretaria lo recibe hasta que sea su turno para dar inicio al subproceso de Realizar la entrevista psicológica.
- El Asistente de Reclutamiento comienza explicando las condiciones y funciones del puesto a través de una presentación de diapositivas detallando además todas las tareas, los datos necesarios y requisitos para la continuidad del proceso. Aquí se procede a hacer llenar al postulante la Ficha Social de datos del postulante (**Ver Anexo 49**).
- Seguidamente se efectúa el subproceso de entrevista el cual varía depende del puesto pues hay pruebas o baterías psicológicas, preguntas de entrevista y actividades grupales o individuales que no sirven para todos los puestos sino que varían de acuerdo a los mismos.
- Una vez finalizado el subproceso de la entrevista, el Asistente de Reclutamiento evalúa y filtra a los candidatos. Si el candidato no es apto, se le rechaza. A todos los candidatos que pasan entrevista se les guarda en el Back Up en Excel (**Ver Anexo 47**).
- Si sí hay candidatos aptos se les informa mediante llamada que deben tramitar la documentación correspondiente tales como CV impreso, documentado, copia de luz o agua, copia de DNI del postulante, certificado de estudios, antecedentes penales y policiales y adicionales. Toda esta documentación deberá ser tramitada por el postulante lo más pronto posible y apersonarse a las instalaciones de Grupo Mundo a entregarlas. En esta instancia se le entrega al postulante un Cuestionario de evaluación de Servicio (**Ver Anexo 50**) para que sea llenado por él y sea indicador de la conformidad del postulante para con el proceso.

- Una vez se recibe la documentación tramitada por el postulante que ha pasado la entrevista, se procede a armar el File del colaborador, el cual contiene toda la documentación, la Ficha Social de datos del postulante más las validaciones telefónicas de referencias laborales.
- Se procede a enviar al cliente vía correo electrónico corporativo los ingresantes (postulantes que pasaron la entrevista y que ya tienen su File armado) mediante el Cuadro de Ingreso de Personal (**Ver Anexo 51**).
- El cliente confirmará la hora, lugar y fecha de la E.M (Evaluación Médica) y el asistente de reclutamiento les comunicará a los postulantes apersonarse al lugar pactado y demás instrucciones necesarias.
- El postulante, finalista aún, asiste y participa en la E.M. Luego de ello la empresa comunica vía correo electrónico el listado de los candidatos y los resultados de quiénes pasaron la evaluación médica y quiénes no.
- El Asistente de Reclutamiento ya teniendo la lista de los que no pasaron la E.M les comunicará las razones de su no ingreso y adicionará que de igual forma se les tomará en cuenta en algún otro proceso o requerimiento para otra empresa, todo ello por vía telefónica.
- Finalmente el Asistente de Reclutamiento elabora los Informes de los ingresantes de acuerdo al formato de Informe Psicolaboral (**Ver Anexo 52**) y coloca cada informe dentro del File del colaborador correspondiente.
- El jefe de Reclutamiento escanea la documentación total del File por colaborador ingresante y la remite vía correo electrónico corporativo a la empresa indicando la finalización del proceso de Reclutamiento y Selección.
- A su vez procede a actualizar el Back Up detallando quienes son los que pasaron la evaluación médica (E.M) y también se actualiza el Cuadro de Ingresos de Personal.
- Finalmente, los Files originales son remitidas al Jefe de Contratos y también el Cuadro de Ingresos de Personal actualizado, este último vía correo electrónico corporativo con copia al Jefe de Recursos Humanos.

3.3.2. Proceso de Gestión de Incorporación

3.3.2.1. Objetivo del proceso

- Realizar la instrucción al colaborador para el llenado los datos respectivos para su contrato y de su ficha social además de concretar la explicación de los términos y condiciones del mismo.

3.3.2.2. Alcance

- Abarca desde Recepcionar lista de ingresantes y File del colaborador hasta Derivar copia de ficha de elección pensionaria al Jefe de RRHH.

3.3.2.3. Responsabilidades

a) Dueño del proceso

- Jefe de Recursos Humanos.

b) Actores del proceso

- Jefe de Contratos: Responsable de explicar las modalidades y el contrato y supervisar el llenado de la documentación, además de solicitar los documentos necesarios faltantes al colaborador.
- Colaborador: Responsable de llenar la documentación asignada.

3.3.2.4. Definiciones de términos

- File: Denominado así a la carpeta del colaborador que contiene desde su ficha social del postulante, sus pruebas psicológicas, su informe Psicolaboral, sus validaciones telefónicas de referencias laborales, su contrato firmado, su ficha de elección pensionaria y la documentación propia necesaria (CV, copia de DNI, hijos, pareja, luz, agua, antecedentes penales y judiciales, etc.).

3.3.2.5. Documentos aplicables

- Ficha de elección pensionaria
- Formatos de contratos
- Ficha social del postulante

3.3.2.6. Condiciones básicas

- Para el llenado de la Ficha de elección pensionaria: Es necesario que se le haya explicado correctamente al colaborador a cerca de los sistemas de pensiones y se le deje decidir autónomamente sobre una.

b) Diagrama rediseñado del proceso de Gestión de Incorporación

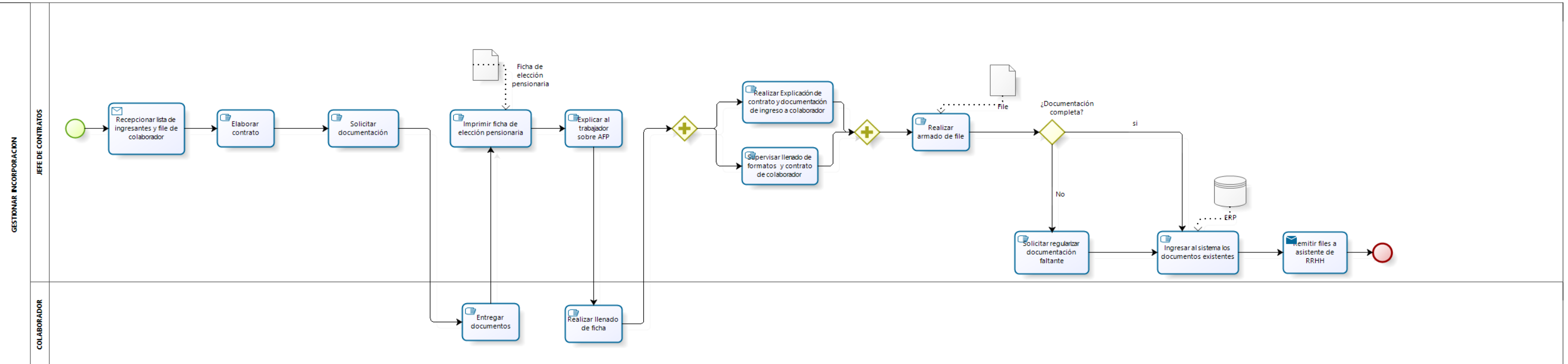


Figura 26. Diagrama TO-BE del proceso de gestión de incorporación

Fuente: Elaboración propia

Descripción del proceso de incorporación

- El jefe de jefe de contratos recepciona la lista de ingresantes y el file de colaborador desde reclutamiento. Posteriormente, procede a revisar en la web de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) si es que el colaborador está afiliado algún sistema de pensión. Si es que sí está afiliado, el proceso termina.
- Si el colaborador no está afiliado se imprime una ficha de elección pensionaria (**Ver Anexo 53**). Esta ficha servirá de sustento para la documentación de la elección hecha por el colaborador ingresante.
- Una vez impresa la ficha, el jefe de contratos explica al trabajador todo lo relacionado sobre las AFP y los sistemas de pensiones para que tenga un mejor conocimiento al momento de elegir.
- Luego el colaborador realiza el llenado de la ficha declarando su elección además de su firma y huella digital.
- Así el jefe de contratos saca una copia de la ficha de elección pensionaria para posteriormente imprimirlos contratos.
- El jefe de contratos realiza la explicación de los mismos y supervisa el llenado de los documentos. En esta parte ya no se realiza el llenado de la ficha social pues ya se realizó en la etapa de reclutamiento con un formato universal que unir a la información necesaria de ambos procesos.
- Posteriormente inserta la ficha de elección pensionaria original en el File del colaborador.
- Luego si es que se amerita el caso solicita la documentación adicional necesaria el colaborador como copias de DNI, constancias de estudio y otra documentación según el requerimiento que amerite.
- Luego de ello, el jefe de Contratos detalla en el sistema de la empresa qué documentos contiene actualmente el file del colaborador en mención en el perfil en el sistema del mismo.
- Luego deriva el file físico al asistente de recursos humanos y deriva una copia de la ficha de elección pensionaria al jefe de recursos humanos para su afiliación a dicha aseguradora escogida.

FASE 5: GENERACIÓN Y EJECUCIÓN:

En esta fase de generación y ejecución viene la puesta en marcha de los procesos previamente rediseñados, y para ello como parte de la generación se procedió a realizar una ficha de documentación de los procesos rediseñados, además como parte de la ejecución de los procesos, se procedió a desarrollar las capacitaciones al personal como parte de conocer los procesos y cambios realizados.

a) Proceso de Reclutamiento y Selección del talento

Tabla 12. Ficha de documentación del proceso de reclutamiento y selección del talento

FICHA DE DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO				
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	PROPIETARIO (AREA) :	Reclutamiento	
OBJETIVO DEL PROCESO:	Brindar el personal idóneo de acuerdo a las competencias establecidas a través del reclutamiento y selección en el tiempo determinado.			
LIMITES DEL PROCESO – ALCANCE DEL PROCESO				
EMPIEZA CON	Solicitud de personal por parte del cliente.			
TERMINA CON	Enviar informes psicolaborales.			
PROCESO (s) ANTECESOR:	Sin especificación	PROCESO (s) SIGUIENTE:	Gestión de incorporación	
CONTROLES DEL PROCESO:	Tiempo del proceso, filtrado de candidatos, validación de datos laborales y antecedentes.	RESPONSABLES DEL PROCESO:	Jefe de Reclutamiento.	
RECURSOS DEL PROCESO				
RRHH	INSTALACIONES	HERRAM. Y MAQUINARIA	TECNOLOGÍA	
Jefe de Reclutamiento, Asistentes de Reclutamiento, Practicante Psicología.	Trujillo Oficina 06, 07. Estación central cliente.	Computador, Baterías y pruebas psicológicas (WAIS, Valanti, Dos personas trabajando), Formatos, cuestionarios.	EN MENOR MEDIDA: Bolsas de trabajo. Redes sociales.	
FLUJO DEL PROCESO				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
CLIENTE	REQUERIMIENTOS	PUBLICAR ANUNCIO RECLUTAR Y	CANDIDATOS ENTREVISTA A	ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO

ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO	POSTULANTES, FORMATOS	REALIZAR ENTREVISTA Y DINÁMICAS	CANDIDATOS FILTRADOS Y SELECCIONADOS	JEFE DE RECLUTAMIENTO
JEFE DE RECLUTAMIENTO	DOCUMENTACIÓN, LISTADO DE INGRESOS	ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN	DOCUMENTACIÓN ENVIADA,	CLIENTE
REGISTROS Y DOCUMENTOS DE SUSTENTO DEL PROCESO:		CV, informe psicológico, Formatos.		
Observaciones:		No tienen el proceso definido ni documentado, algunas veces se exceden el tiempo establecido o planificado. Generalmente no usan las fuentes como Facebook o Computrabajo. No cuentan con Back Up para el ahorro de recursos.		

Fuente: Elaboración propia

b) Proceso de Gestión de Contratos rediseñado

Tabla 13. Ficha de documentación del proceso de gestión de contratos

FICHA DE DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INCORPORACIÓN				
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE GESTIÓN DE INCORPORACIÓN	PROPIETARIO (AREA):	Contratos	
OBJETIVO DEL PROCESO:	Realizar la instrucción al colaborador para el llenado los datos respectivos para su contrato y de su ficha social además de concretar la explicación de los términos y condiciones del mismo.			
LIMITES DEL PROCESO – ALCANCE DEL PROCESO				
ALCANCE	Inicia con Recepcionar la lista de ingresantes por parte de reclutamiento y termina con derivar las fichas de elección pensionaria llenas al jefe de RRHH.			
PROCESO (s) ANTECESOR:	Reclutamiento y selección del talento	PROCESO (s) SIGUIENTE:	Gestión de ingresos	
CONTROLES DEL PROCESO:	Supervisión en tiempo real del llenado del contrato y la ficha social.	RESPONSABLES DEL PROCESO:	Jefe de Contratos.	
RECURSOS DEL PROCESO				
RRHH	INSTALACIONES	HERRAM. Y MAQUINARIA	TECNOLOGÍA	
Jefe de Bienestar Social, Jefe de Contratos.	Trujillo Oficina 06.	Computador, Formato de contratos, Focha social, lapiceros, huelleros.	Solo una hoja de Excel para remitir la elección de pensión del colaborador.	
FLUJO DEL PROCESO				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
RECLUTADOR (PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL) / JEFE DE RRHH	CORREO DE INGRESANTES	IMPRIMIR CONTRATOS	CONTRATOS IMPRESOS	COLABORADOR

JEFE DE BIENESTAR SOCIAL	DE	CORREO DE INGRESANTES	DE	EXPLICAR SISTEMAS DE PENSIÓN	DE	EXCEL CON LAS ELECCIONES POR COLABORADOR	DE	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
JEFE DE CONTRATOS	DE	CONTRATOS IMPRESOS, FICHA SOCIAL	DE	SUPERVISAR EL LLENADO DE LA DOCUMENTACIÓN	DE	DOCUMENTACIÓN LLENADA	DE	ASISTENTE DE RRHH
REGISTROS Y DOCUMENTOS DE SUSTENTO DEL PROCESO:			Formato de contrato, Ficha social					
Observaciones:			La explicación de los sistemas de pensiones lo hace el jefe de bienestar social y no el de contratos, dilatando el tiempo. La elección de la pensión que hace el colaborador no queda registrada bajo ningún documento, solo se recaban en un Excel y se envían.					

Fuente: Elaboración propia

c) Capacitaciones

El rediseño de procesos amerita que nazcan ciertas capacitaciones que se deberán hacer antes de la ejecución de los procesos rediseñados y en algunos casos de manera continua para su seguimiento. Así también nacen capacitaciones propias de los procesos y de las evaluaciones de desempeño para con todos los colaboradores. (Ver fichas de capacitación en ANEXOS del 84 al 89)

FASE 6: MONITOREO Y GESTIÓN:

Como parte de la fase número 6 que indica BPM se procede a realizar el monitoreo y gestión de los procesos, para conocer los indicadores y saber si tiene un efecto positivo o negativo.

3.3.3. EVALUACIÓN DEL REDISEÑO (ANTES Y DESPUÉS DEL REDISEÑO)

De acuerdo con las Fichas de observación y de Análisis documental de octubre (**VER ANEXO 80 - 81**) y noviembre (**VER ANEXO 82 - 83**) se obtuvieron los siguientes indicadores.

Tabla 14. Ficha de detalle de Indicadores con el rediseño

DIMENSIONES	INDICADOR	FÓRMULA	ANTES DEL REDISEÑO		DESPUÉS DEL REDISEÑO	
			AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Rediseño de procesos	Procesos documentados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos con ficha documentación}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	0%	0%	29%	29%
	Procesos diagramados en BPM	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos caracterizados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	0%	100%	100%	100%
	Procesos rediseñados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos rediseñados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos del área}} \times 100$	0%	14%	29%	29%
	Procesos ejecutados	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos ejecutados}}{n^{\circ} \text{ total de procesos rediseñados}} \times 100$	0%	0%	50%	100%
	Tiempos del proceso(*)	Tiempo de proceso en minuto	Reclutamiento y Selección = 282.75 min		Reclutamiento y Selección = 112.45 min	
			Gestión de Incorporación = 134.13 min		Proceso de incorporación = 72.53 min	
		Variación de tiempos $\frac{\text{tiempo actual} - \text{tiempo anterior}}{\text{tiempo anterior proceso X}} \times 100$	Reclutamiento y Selección = 0%		Reclutamiento y Selección = -60%	
			Proceso de incorporación = 0%		Proceso de incorporación = -46%	
	Costos del proceso (**)	Costo total por proceso	Reclutamiento y Selección = S/95.96		Reclutamiento y Selección = S/74.39	
			Gestión de Incorporación = S/18.84		Gestión de incorporación = S/13.98	
	Variación de costos $\frac{\text{costo actual} - \text{costo anterior}}{\text{costo anterior proceso X}} \times 100$	Reclutamiento y Selección = 0%		Reclutamiento y Selección = -77%		
		Proceso de incorporación = 0%		Proceso de incorporación = -39%		

Gestión de Recursos Humanos	Candidatos por fuentes	$\frac{\text{candidatos por fuente } X}{\text{total de candidatos}} \times 100$	Bolsa laboral = 10%	Bolsa laboral = 7.33%	Bolsa laboral = 27%	Bolsa laboral = 24.44%
			Redes S. = 31%	Redes S. = 20.67%	Redes S. = 42%	Redes S. = 54.44%
			Repositorios = 2%	Repositorios = 0%	Repositorios = 0%	Repositorios = 0%
			Referentes = 18%	Referentes = 20%	Referentes = 6%	Referentes = 1.67%
			Volanteo = 14%	Volanteo = 52%	Volanteo = 0%	Volanteo = 0%
			Otros = 26%	Otros = 0%	Otros = 25%	Otros = 19.44%
	Suministro de personal	$\frac{\text{Total de candidatos}}{\text{Personal requerido}}$	0.99	1.46	2.81	10.59
	Puestos analizados y descritos	$\frac{\text{Fichas profesiofráficas actualizadas}}{\text{n° total de puestos del área}} \times 100$	4	4	7	9
	Desempeño del personal (***)	<i>Puntaje promedio de desempeño en el área</i>	Promedio = 153.3		Promedio = 181	
		N° de colaboradores con puntuación encima del promedio	N° de colaboradores encima del promedio = 5		N° de colaboradores encima del promedio = 6 (y 1 iguala el prom.)	
Personal capacitado	$\frac{\text{n° de colaboradores asistentes}}{\text{Total de trabajadores convocados}} \times 100$	44%	0%	93.10%	97.50%	

Fuente: Elaboración propia

(*) Detalle de los TIEMPOS por proceso y su variación

Tabla 15. Detalle de tiempos y variación por proceso

PROCESO	ANTES	DESPUÉS	DIFERENCIA	VARIACIÓN
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	282.75	112.45	170.3	-60%
GESTIÓN DE INCORPORACIÓN	134.13	72.525	61.605	-46%

Fuente: Elaboración propia

Para ver el detalle de tiempos por actividad del proceso después del rediseño consultar **Anexos 57 al 60.**

(**) Detalle de los COSTOS por proceso y su variación

Tabla 16. Detalle de tiempos y variación por proceso

PROCESO	ANTES	DESPUÉS	DIFERENCIA	VARIACIÓN
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	S/98.44	S/22.60	S/75.84	-77%
GESTIÓN DE INCORPORACIÓN	S/ 49.93	S/30.48	S/19.45	-39%

Fuente: Elaboración propia

Para ver el detalle de costos por actividad del proceso después del rediseño consultar **Anexo 61.**

(***) A partir del **Anexo 62** están detalladas las evaluaciones de desempeño utilizando el método de escalas gráficas y puntos de Chiavenato (2011).

RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DETALLADA

Tabla 17. Evaluación de desempeño

N° COLABORADOR	ANTES	DESPUÉS
	NIVEL DE DESEMPEÑO (PUNTOS)	NIVEL DE DESEMPEÑO (PUNTOS)
1 Perla Miñano Villalobos	169	191
2 Pedro Zegarra Jara	84	160
3 Sofia Aguirre Méndez	148	181
4 Carlos Orbegozo Peña	152	191
5 Marita Yglesias Solano	141	185
6 Claudia Barrios Castañeda	139	182
7 Priscila Chavez Castillo	132	183
8 Ruth Araujo Alva	125	175
9 Graciela Cavel Sebastián	128	181

Fuente: Elaboración propia

3.4. Evaluación económica y financiera

Se presentan los sueldos aproximados (la empresa prefiere no brindar montos exactos por razones confidenciales) de los colaboradores de la empresa que fungen de agentes en los procesos de Recursos Humanos para calcular el sueldo por hora y por minuto aproximado.

Tabla 18. Cálculo del sueldo por hora y minuto de los colaboradores

	SUELDOS APROX	HORAS AL MES	SUELDO POR HORA	SUELDO POR MINUTO
JEFE RRHH	S/ 2,600.00	208	S/ 12.50	S/ 0.21
AS. RHH	S/ 1,100.00	208	S/ 5.29	S/ 0.09
JEF BS	S/ 1,500.00	208	S/ 7.21	S/ 0.12
AS BS	S/ 1,000.00	208	S/ 4.81	S/ 0.08
AS BS MINA	S/ 1,100.00	208	S/ 5.29	S/ 0.09
JEF RECL	S/ 1,400.00	208	S/ 6.73	S/ 0.11
AS RECL	S/ 1,000.00	208	S/ 4.81	S/ 0.08
AS CONTROL	S/ 1,100.00	208	S/ 5.29	S/ 0.09
JEF CONTRAT	S/ 1,200.00	208	S/ 5.77	S/ 0.10
GERENTE	S/ 5,000.00	208	S/ 24.04	S/ 0.40

Fuente: Elaboración propia

Así, se procede a calcular el ahorro que generan los procesos rediseñados. Para ello se toman en cuenta el detalle de los costos antes (**Ver Anexo 30**) y después del rediseño (**Ver Anexo 61**), así como los tiempos antes (**Ver Anexos del 23 al 27**) y después del rediseño (**Ver Anexos del 59 al 60**).

Tabla 19. Cálculo del ahorro generado con el rediseño

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	por proceso	al mes (4)	al año
Costos de trabajadores	S/29.39	S/117.58	S/1,410.90
Pasajes	S/20.00	S/80.00	S/960.00
Volanteo	S/25.00	S/100.00	S/1,200.00
Consumo de energía pc	S/1.45	S/5.80	S/69.60
AHORRO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	S/75.84	S/303.38	S/3,640.50
GESTIÓN DE INCORPORACIÓN	por proceso	al mes (4)	al año
Costos de trabajadores	S/8.20	S/32.79	S/393.38
Costo de Jefe de BS	S/10.19	S/40.75	S/488.94
Ficha social	S/0.50	S/2.00	S/24.00
Consumo de energía pc	S/0.56	S/2.24	S/26.88
AHORRO EN GESTIÓN DE CONTRATOS	S/19.45	S/77.78	S/933.20
AHORRO TOTAL	S/95.29	S/381.16	S/4,573.70

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Costos totales del plan de capacitaciones al personal

Propuesta	Descripción	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Inversión	
		SUMINISTROS				
		Material impreso	182	S/0.30	S/54.60	
		Útiles y herramientas para Capacitaciones	6	S/2.00	S/12.00	
A	Capacitaciones al personal	PERSONAL INTERNO (Horas Hombre)				
		Gerente General	5	S/24.04	S/120.20	
		Jefe de RRHH	25.5	S/12.50	S/318.75	
		Asistente de Reclutamiento	5	S/4.81	S/24.05	
		Jefe de Contrato	13	S/5.77	S/75.01	
		Jefe de Bienestar Social	5	S/7.21	S/36.05	
		Asistente de Bienestar Social	5	S/4.81	S/24.05	
		Asistente de Bs para Mina	8	S/5.29	S/42.32	
		Asistente de Control del servicio	10	S/5.29	S/52.90	
		TOTAL				S/875.58

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Costos totales de las plataformas virtuales para el reclutamiento

Propuesta	Descripción	Detalle	Meses	Costo Mensual	Inversión Anual
PLATAFORMAS					
B	Uso de plataformas virtuales para el reclutamiento	Facebook	12	S/100.00	S/1,200.00
TOTAL					S/1,200.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Ahorro proyectado

Ahorro Proyectado	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
	S/381.16	S/381.16	S/381.16	S/381.16	S/381.16

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Gasto de inversión proyectado a 5 meses

Ítems	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Útiles de Escritorio		S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00
Hojas Bond A4		S/40.00	S/40.00	S/40.00	S/40.00	S/40.00
Lapiceros		S/5.00	S/5.00	S/5.00	S/5.00	S/5.00
Archivadores		S/10.00	S/10.00	S/10.00	S/10.00	S/10.00
COSTO	S/975.58	S/100.00	S/100.00	S/100.00	S/100.00	S/100.00
PROPUESTAS						
Capitaciones	S/875.58					
Plataformas Virtuales	S/100.00	S/100.00	S/100.00	S/100.00	S/100.00	S/100.00
Total de Gastos	S/975.58	S/155.00	S/155.00	S/155.00	S/155.00	S/155.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Flujo de Caja

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Ingresos		S/381.16	S/381.16	S/381.16	S/381.16	S/381.16
Costos y gastos		S/155.00	S/155.00	S/155.00	S/155.00	S/155.00
UTILIDAD BRUTA		S/226.16	S/226.16	S/226.16	S/226.16	S/226.16
Gastos de Adm. y Ventas		0	0	0	0	0
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		S/226.16	S/226.16	S/226.16	S/226.16	S/226.16
Inversión	S/975.58					
Flujo de Caja	-S/975.58	S/226.16	S/226.16	S/226.16	S/226.16	S/226.16

Fuente: Elaboración propia

(**) Tasa de interés anual: 21.5%

Tasa de interés mensual: 1.79%

VAN	S/95.19	SE ACEPTA
TIR	5.13%	SE ACEPTA
B/C	2.459096774	SE ACEPTA

**La tasa de interés anual corresponde a la tasa que brinda la Caja Trujillo para créditos a empresas Mype.

3.5. Análisis Estadístico

Tabla 25. Evaluación de la normalidad a través de la Prueba de Shapiro-Wilk de los indicadores sobre gestión de recursos humanos

Hipótesis					
H ₀ : Las variables provienen de una distribución normal					
H ₁ : Las variables no provienen de una distribución normal					
Variables	Sub-variables	Etapas	Shapiro-Wilk		Decisión
			Estadístico	Valor p	
			o	(Sig.)	
Y1: Tiempos	Y11: Reclutamiento y selección	Antes	0.689	0.000	Rechazar Ho
		Después	0.674	0.000	Rechazar Ho
	Y12: Gestión de contratos	Antes	0.842	0.022	Rechazar Ho
		Después	0.805	0.0008	Rechazar Ho
Y2: Costos	Y21: Reclutamiento y selección	Antes	0.967	0.826	Aceptar Ho
		Después	0.664	0.004	Rechazar Ho
	Y22: Gestión de contratos	Antes	0.802	0.106	Aceptar Ho
		Después	0.646	0.002	Rechazar Ho
Y3: Nivel de desempeño		Antes	0.915	0.35	Acepta Ho
		Después	0.854	0.083	Aceptar Ho

Fuente: Análisis estadístico

En la Tabla 24, se presenta la evaluación de la prueba de normalidad para los datos de las variables respecto a los tiempos, costos y nivel de desempeño de la gestión de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo-Trujillo. Este primer análisis se realizó con el objetivo de aplicar pruebas estadísticas paramétricas o no

paramétricas, para contrastar nuestra hipótesis de investigación. Se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk porque las muestras de datos son pequeñas (muestras menores de 30). Según el resultado de esta prueba (si $p > 0.05$) significa aceptar H_0 , es decir, los datos se ajustan a una normal. Si los datos se ajustan a una normal, para contrastar nuestra hipótesis de investigación se utilizará la prueba T de Student pareada. Si los datos no se ajustan a la normal, para contrastar nuestra hipótesis se utilizara la prueba no paramétrica de Wilcoxon.

Tabla 26. Prueba T de Student Pareada y Wilcoxon, para evaluar el impacto del rediseño de procesos en la gestión del área de recursos humanos

Hipótesis				
Ho: Las variables de gestión antes y después del rediseño de procesos son iguales en la gestión de recurso ($H_0: \mu_1 = \mu_2$)				
H1: Las variables de gestión antes es menor que la gestión después del rediseño de procesos en la gestión de recursos ($H_1: \mu_1 < \mu_2$)				
Variables	Sub variables	T Student/Wilcoxon	Sig.	Decisión
Y1: Tiempos	Y11: Reclutamiento y selección	W=-2.687	0.007	Rechazo Ho
	Y12: Gestión de contratos	W=-2.384	0.017	Rechazo Ho
Y2: Costos	Y21: Reclutamiento y selección	W=-1.926	0.048	Rechazo Ho
	Y22: Gestión de contratos	W=-1.926	0.048	Rechazo Ho
Y3: Nivel de desempeño		T=-9.143	0.000	Rechazo Ho

Fuente: Análisis estadístico

En la Tabla 25, se presenta la prueba W de Wilcoxon para las variables que no cumplen la normalidad y la prueba T de Student Pareada para las variables que cumplieron la normalidad. Este primer análisis se realizó con el objetivo de evaluar el impacto del rediseño de procesos en la gestión de recursos humanos. Además se aplicó la prueba T de Student Pareada y la prueba de no paramétrica de Wilcoxon, porque el diseño de investigación es el diseño de un solo grupo con pre y post test. Según los resultados de las pruebas se concluye que el rediseño de procesos si tiene un impacto en las variables de la gestión de recursos de la empresa GRUPO MUNDO, ya que en las pruebas resulto ser significativa ($p < 0.05$) es decir, rechazar la hipótesis de igual y considerar que las variables respecto a la gestión de recursos es mayor después de aplicar el rediseño de procesos. Finalmente se concluye que el rediseño de procesos tiene impacto significativo en la gestión de recursos de la empresa GRUPO MUNDO.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Los resultados permiten afirmar la Hipótesis de la investigación que El rediseño de procesos bajo el enfoque BPM influye positivamente en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo.

Así, coincide con los resultados del estudio realizado por Lanteda (2016) quien en su trabajo de titulación “*Implementación de la metodología BPM aplicada para la automatización del proceso de selección y contratación de personal de la empresa Rodacominter*”, se evidencia que la metodología BPM tuvo un impacto positivo y permitió optimizar en 45% los tiempos del proceso de reclutamiento y selección; coincidiendo con los resultados de la presente investigación donde con el rediseño con enfoque BPM se logró en 58% los tiempos del mismo proceso.

Por otra parte, Farje, C.; Núñez, D. y Reyes, E. (2016) en su trabajo de investigación en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas titulada “*Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad*”, tenía como objetivo rediseñar e implantar un modelo del proceso de cobranzas, para ello utilizó herramientas que también fueron aplicadas en esta presente tesis como fichas de entrevistas, cuestionarios, asimismo mediante el nuevo diseño que planteo obtuvo la mejora del ambiente laboral y logró la optimización del tiempo, tal como en este trabajo de investigación también se logró mediante el rediseño de procesos.

La presente investigación también coincide con el estudio realizado por Avila, J. (2017) quien en su tesis para optar por el título profesional de ingeniero empresarial de la Universidad Privada del Norte titulada “Rediseño de procesos en el área de producción en una empresa de calzado y su efecto en la productividad

- Trujillo 2017”, llegó a la conclusión que el rediseño de procesos ayudo para el aumento de 4% al 16% de la eficiencia de sus trabajadores, además concluyo que la productividad se ve mejorada gracias al rediseño de procesos, lo mismo sucedió con este trabajo de investigación ya que mediante el rediseño de procesos se logró mejorar la productividad cuando antes del rediseño 5 colaboradores estaban encima del rediseño, ahora son 7 colaboradores por encima del promedio.

También se coincide con el estudio realizado por Lanteda, C. (2016) quien en su trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero en sistemas de la Universidad de las Fuerzas Armadas, titulado “*Implementación de la metodología BPM aplicada para la automatización del proceso de selección y contratación de personal de la empresa Rodacominter*”, implemento la metodología BPM para el proceso de selección y contratación de personal, para ello hizo uso de suite BMPS para la automatización de proceso y para ello aplico las 4 fases indicadas por BPM, el cual también se pudo aplicar en esta investigación logrando resultados similares como lograr la optimización de tiempos en los procesos rediseñados con una reducción del 60% en el proceso de reclutamiento y el 46% de la reducción del tiempo en el proceso de incorporación, además en ambas investigaciones se logró la eficacia de las labores realizadas por colaboradores.

En el trabajo de investigación Chambergo y Rojas (2016) para la obtención del título profesional en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo, llamada “*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*”, llegó a la conclusión que gracias a la estandarización de procesos y a través del planeamiento estratégico para lograr el funcionamiento de los procesos

rediseñados logró incrementar en un 22% el desempeño los cuales fueron medidos por diferentes herramientas como encuestas y fichas de observación, para esta investigación también se aplicaron dichas herramientas coincidiendo con los resultados, ya que se obtuvo la mejora del desempeño de los colaboradores.

Finalmente, Vera (2016) para la obtención de título profesional de la licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo, llamada “*Implantación del sistema de control interno y su impacto en el proceso de selección de personal de una institución del estado, 2011-2014*”, quien con la implantación de su sistema de control interno logró mejoras en el proceso de selección de personal, pues se vieron reducidos los tiempos y además los colaboradores la calificaron como eficiente para este proceso, los mismos resultados se obtuvo en esta investigación a diferencia que aquí se realizó el rediseño de procesos, teniendo no solo resultados en el tiempo de selección de personal sino también reducción de costos que requiere el proceso, también llegamos a la conclusión que es fundamental contar con procesos y perfiles de reclutamiento y selección bien definidos para que así se pueda cumplir a la par con los objetivos del área y de la empresa en general. Por ello en la presente investigación se refleja también la importancia de tener perfiles del puesto elaborados y también las fichas profesiográficas para una correcta búsqueda en el perfil del requerimiento. Así, le lograron tener el 100% de fichas profesiográficas y perfiles del área y consolidar un formato para los mismos.

4.2 Conclusiones

- El rediseño de procesos bajo el enfoque BPM tiene un efecto positivo en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo, evidenciando una mejora tras la reducción de tiempos y costos de los dos procesos rediseñados.
- Se logró realizar el diagnóstico estratégico inicial de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales donde se formularon cuatro estrategias en la matriz FODA que fueron cruciales para determinar qué procesos se rediseñarían, evidenciando el alineamiento de los mismo a la estrategia de la organización.
- Se logró realizar documentar los procesos iniciales (AS – IS) de recursos humanos de Grupo Mundo bajo el enfoque BPM mediante el modelado de procesos y las fichas de documentación.
- Se implemento el rediseño de procesos (TO – BE) según el diagnóstico estratégico de recursos humanos de Grupo Mundo bajo el enfoque BPM, que fueron los procesos reclutamiento y selección del talento, gestión de contratos.
- Se evaluó el efecto del rediseño BPM de procesos en el área de recursos humanos que dieron un aumento en los indicadores de suministro de personal, capacitaciones y prestaciones sociales y redujeron los tiempos y costos además de las no conformidades de remuneración mensual, por citar algunos, los cuales se pueden ver el cuadro de resultados de los indicadores tras el rediseño.
- Finalmente se concluye que el rediseño de procesos tiene impacto significativo en la gestión de recursos de la empresa GRUPO MUNDO.

REFERENCIAS

- Agrip J. (2017). *Gestión por Procesos (BPM) usando mejora continua y reingeniería de procesos de negocio*. (Tesis). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: Contacto Gráfico.
- Aguirre, S. (2007). *Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos*. Colombia: AD- Minister.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (2.ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ámbito.com (2017). *Una tendencia que pisa fuerte en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.ambito.com/898207-una-tendencia-que-pisa-fuerte-en-latinoamerica>
- Avila J. (2017). *Rediseño de procesos en el área de producción en una empresa de calzado y su efecto en la productividad - Trujillo 2017* (Tesis). Universidad Privada del Norte, Perú
- Blog Overall (2017). *Perú, cuarto país de la región con mayor tercerización laboral*. Recuperado de <https://www.overall.pe/publicaciones/peru-cuarto-pais-de-la-region-con-mayor-tercerizacion-laboral/>
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos. (Alineados con la estrategia)*. (4.ª ed.). Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolución.
- Burgos, M.; Garavito, N. & Spataro, L. (2016). *Servicios Outsourcing de RRHH: para las pequeñas y medianas empresas Colombianas*. (Tesis). Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA, Colombia.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. (3.ª ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Chambergó, S. & Rojas, P. (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*. (Tesis). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9.ª ed.). México: Mc Graw Hill.

- Chira, C. & Limay, F. (2014). Rediseño de procesos de recursos humanos para la implementación de un ERP aplicado a una MYPE. (Tesis). Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Club BPM (2011). *El libro del BPM. Tecnologías, conceptos, enfoques, metodologías y estándares*. Madrid, España: Print Marketing.
- Colqui, D. (2017). Gestión empresarial y su incidencia en la mejora de procesos administrativos (área de logística y personal) del Instituto Fe y Alegría en el año 2016. (Tesis). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. (5.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Esonda, M. & Basualdo, B. (2014). Abordajes sobre la tercerización laboral en América Latina: Aportes y perspectivas. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4667/ev.4667.pdf
- Evans, J. & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. (9.ª ed.). México, D.F: Cengage Learning Editores.
- Farje, C.; Núñez Mejía, D. & Reyes, E. (2016). Mejora del proceso de cobranzas de la empresa Overall para disminuir los indicadores de morosidad. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: UNID.
- Forbes México (2017). *Éste es el hombre del outsourcing en América Latina*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-hombre-del-outsourcing-en-america-latina/>
- González & Pasmíño (2015). *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert*. Revista Publicando.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, M. (2012). *Metodología de la investigación*. (6.ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Juacida, L. (2016). Rediseño y optimización de los procesos del área de recepción de Latam Airlines para aumentar productividad y cumplimiento de estándares. (Tesis). Universidad de Chile, Chile.

- La República (2018). *En tiempo récord quieren tercerizar limpieza pública*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1167880-en-tiempo-record-quieren-tercerizar-limpieza-publica>
- Landeta, C. (2016). Implementación de la metodología BPM aplicada para la automatización del proceso de selección y contratación de personal de la empresa RODACOMINTER. (Tesis). Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.
- Peña, J. & Rivera, F. (2016). *Administración de procesos. Guía para el aprendizaje*. México: Pearson Educación.
- Pérez Fernández, J. (2012). *Gestión por Procesos*. (5.ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Prada, V. & Romero, J. (2014). Propuesta de mejora de procesos y su efecto en la Gestión de los Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Magistratura, Año 2013. (Tesis). Universidad César Vallejo, Perú.
- de un Banco. (Tesis). Universidad Nacional de Ingeniería, Perú.
- Render, B. & Heizer, J. (2007). *Administración de la producción*. México: Pearson Educación.
- RPP Noticias (2015). *¿Qué empresas tercerizan más en el Perú? Entérate*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/que-empresas-tercerizan-mas-en-el-peru-enterate-noticia-836476>
- Ruiz, E., López Barra, S., García, C. & Gago, M. (2011). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Torres, J. & Jaramillo, O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla, Colombia: Ediciones de la U.
- Vera, S. (2016). Implantación del sistema de control interno y su impacto en el proceso de selección de personal de una Institución del Estado, 2011 – 2014. (Tesis). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Uribe, M. & Reinoso, J. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

ANEXOS

Anexo n° 1: **GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC.**

Nombre del entrevistado: Julio Cesar Araujo Ramos de Rosas

Cargo: Gerente General

Saludos, mucho gusto y el más sincero agradecimiento por la oportunidad de conversar con usted. Procederé a hacerle unas preguntas acerca de Grupo Mundo.

1. ¿Podría contarnos a cerca de su empresa, en qué año se fundó y algunos momentos clave dentro de esta?

Grupo Mundo es una empresa dedicada a los servicios tercerización y reclutamiento de personal; la cual está conformada por cinco empresas: World Group SAC, Cooperativa de Servicios Múltiples, Mundo Laboral Management & Servicios Corporativos S.A.C. y Nuevo Mundo Laboral Mining Group y Grupo Mundo soluciones empresariales. Grupo Mundo se fundó hace ya 17 años, en los cuales se ha contado con clientes de renombre como los son Razzeto, Copy Ventas, entre otros. Actualmente estamos implantado áreas de Marketing y Seguridad en el trabajo con las cuales esperamos mejorar la calidad de nuestros servicios.

2. ¿Cuáles serían los planes a futuro y aspiraciones de la organización?

Se espera que con el tiempo podamos contar con más clientes, así mismo expandir nuestros servicios y brindar servicios con mejor calidad con el fin de crear una imagen positiva que nos ayude a crecer y llegar a tener mayor reconocimiento en la rama a la que nos dedicamos.

3. ¿Cuál es el rubro de la empresa y el comportamiento del mercado con el paso de los años en los que la empresa se encuentra activa?

El rubro al cual nos dedicamos es el de servicios. Con el paso de los años han aparecido competidores locales, como Manpower y Adecco entre otras empresas trujillanas, que han visto también oportunidades en este sector por lo tanto el sector ha ido creciendo con el pasar de los años.

4. ¿Cómo la empresa se ha ido adecuando a dichos cambios del mercado?

A raíz de los cambios, Grupo Mundo se ha visto en la necesidad de adaptarse a ellos, es por eso que, al ver la competencia, decidimos tener sucursales en distintos puntos de trabajos para tener una gestión de personal más cercana y manejar mejor la organización; otros cambios también que hemos visto en la industria en lo que es el personal ha sido la migración y nos hemos ido adecuando en el aspecto legal, formulando en los contratos cláusulas para personal extranjero, personal temporal etc.

5. ¿Me podría comentar cuáles son los servicios que ofrecen y cuáles son los beneficios que perciben las empresas clientes al contratar con ustedes?

Los servicios son tres: la tercerización, la intermediación y la selección. La selección es la más básica, simplemente se hace el reclutamiento, la selección y la entrega de los candidatos, el contrato lo hace con la empresa cliente. La intermediación cubre el reclutamiento y selección y la administración del personal. La tercerización es un servicio más completo, reclutamiento, selección, administración del personal y el control del personal, así como también brindarles capacitación y herramientas para los trabajos. Los beneficios que perciben nuestros clientes es que ellos pueden centrarse en sus procesos más importantes mientras nosotros nos encargamos de la administración del personal.

6. ¿Podría conversarme por favor un poco del organigrama, cuántas áreas hay en la empresa y cuáles son las principales funciones a modo general?

La gerencia general, secretaria, recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo, control en el trabajo, Marketing y ventas. Recursos Humanos comprende reclutamiento y selección (se encargan de los procesos), contratos, bienestar social (encarga de campañas, visitas al personal, seguros).

7. ¿Cuáles son los procesos más importantes de la empresa y qué indicadores son los que resultan cruciales para la toma de decisiones en la organización?

El proceso más importante de la empresa es el reclutamiento y selección, acompañados de procesos de contratos, registros en el T Registro, administración del personal. Actualmente no contamos con indicadores.

8. En relación a la gestión de recursos humanos. ¿Qué tan importante cree que es esta área dentro de la empresa y por qué? ¿Podría comentarme un poco de la situación actual del área?

Recursos Humanos es el área más importante de la empresa, es el área principal, puesto que a eso nos dedicamos, es nuestra razón de ser, actualmente el área se ha ido ordenado respecto a sus funciones, sus puestos específicos, pero por el momento no reportan indicadores, hay veces que los requerimientos de los clientes no se coberturan el tiempo adecuado, pero es un área a la cual se le presta mucha atención.

Muchas gracias por su tiempo y atención. Muchos éxitos y que tenga una buena día.

Anexo N° 2: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuál es el efecto del rediseño de procesos para la gestión de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo año 2018?	Objetivo General: Determinar el efecto del rediseño de procesos para la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo año 2018.	El rediseño de procesos bajo el enfoque BPM afectará positivamente en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Grupo Mundo de la ciudad de Trujillo año 2018.	Experimental de grado pre-experimental	<ul style="list-style-type: none"> Los colaboradores del área de RRHH de la empresa Grupo Mundo. Los procesos de gestión de RRHH de Grupo Mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observación directa 	<ul style="list-style-type: none"> Excel Modelador de procesos Bizagi BPM Fichas de Documentación de procesos
	Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico estratégico inicial de la empresa Grupo Mundo Soluciones Empresariales Documentar los procesos de recursos humanos de Grupo Mundo. Implementar el rediseño de procesos de recursos humanos de la empresa Grupo Mundo. Evaluar económica y financieramente el efecto del rediseño de procesos en el área de Recursos Humanos. 		DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
			Pre prueba y post prueba	Debido a que la población en cantidad es menor a treinta, en el caso de los colaboradores se utilizará la población muestral: los 9 colaboradores del área de RRHH. Los ocho procesos de gestión de RRHH de Grupo Mundo, muestra por conveniencia.	<ul style="list-style-type: none"> Guía de entrevista Ficha de observación 	

Anexo n°3: Ficha de observación y análisis documental para recabar datos del mes de Setiembre

Ficha Documental ~~Agosto~~ Setiembre

PRESTACIONES SOCIALES	CAMPAÑA	ASISTENTES	CONVOCADOS
	—	—	—
	—	—	—
OBSERVACIONES			
No se realizaron campañas sociales.			
CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN	ASISTENTES	CONVOCADOS
	—	—	—
	—	—	—
OBSERVACIONES			
No se realizaron capacitaciones en agosto.			

4. EVALUACIÓN Y CONTROL

EMPRESA DEL GRUPO	ADMINISIONES	DESVINCLACIONES
Mundo Laboral Mining Group	6	12
Corporativa Nuevo Mundo Laboral	2	1
Mundo Laboral Management	4	3
Grupo Mundo	118	20

AVALADO POR



Anexo n°4: Ficha de observación y análisis documental para recabar datos del mes de Agosto

FICHA DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL MES DE AGOSTO

La presente ficha tiene por finalidad ser usada para recabar información en campo mediante la observación y el análisis documental de la organización.

EMPRESA	GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES	ÁREA	Recursos Humanos
OBSERVANTE	GONZALO CELIS SOBERON	FECHA	31-08-2018

1. PROVISIÓN

NOMBRE DEL REQUERIMIENTO	PERSONAL REQUERIDO	INICIO Y FIN PACTADO	CANDIDATO POR FUENTE						Total
			Bolsa laboral on line	RRSS	Repositorios	Referentes	Volanteo	Otros	
OPERARIOS PARA MINA	(70)	24/07/18 - 10/08/18	3	7	—	—	—	26 (fena.laboral)	36
CHOFER DE REPARTO	(1)	31/07/18 - 05/08/18	0	5	—	—	—	—	5
AUXILIAR DE LIMPIEZA	(30)	18/08/18 - 29/08/18	1	9	—	18	14	—	42
ASISTENTE DE ALMACEN	(1)	11/08/18 - 20/08/18	6	10	2	—	—	—	18
TOTAL			10	31	2	18	14	26	101

2. ORGANIZACIÓN

PUESTOS (DEL AREA) CON	CANTIDAD	¿CUALES?
Fichas profesiográficas	4	Asistente de Bienestar Social / Asistente de Psicología (Reclutamiento) / Jefe B.S / Jefe Contratos
Perfiles de puestos	4	Asistente de Bienestar Social / Asist. de Reclutamiento / Jefe de B.S / Jefe de Contratos

3. RETENCIÓN Y DESARROLLO

ITEM	CANTIDAD	RAZONES
		Reclamos recibidos

Anexo n° 5: Ficha de observación y análisis documental para recabar datos del mes de Agosto.

Ficha Documental ~~Agosto~~ Agosto


PRESTACIONES SOCIALES	CAMPAÑA	ASISTENTES	CONVOCADOS
		Campaña oftalmológica a mina	90
	—	—	—
	—	—	—
OBSERVACIONES			
No se planificó previamente pues hay 3 turnos en Yano, y solo se alcanzó a 2 grupos de colaboradores.			

CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN	ASISTENTES	CONVOCADOS
		Nuevas tendencias en el Talento Humano CPPLL	4
	—	—	—
	—	—	—
OBSERVACIONES			
No asistieron todos por cruce de horarios.			

4. EVALUACIÓN Y CONTROL

EMPRESA DEL GRUPO	ADMINISIONES	DESVINCULACIONES
Mundo Laboral Mining Group	7	6
Corporativa Nuevo Mundo Laboral	1	3
Mundo Laboral Management	2	1
Grupo Mundo	42	16

AVALADO POR *MED*



Anexo n° 6: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de Contratos

Ruth Arayo - Contratos

FORMATO DE ENTREVISTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL PERFIL DE PUESTOS

Fecha: 13/09/2018

Nombres y apellidos: Ruth Arayo Alva

Nombre del puesto: Jefe de Contratos

Superior inmediato (nombre): Carlos Orbegoso

Designación del puesto del superior inmediato: Jefe de Recursos Humanos

Departamento: Recursos Humanos N° de empleados: 09

1. Describanos las obligaciones principales diarias o frecuentes que realiza usted en su puesto (y los demás colaboradores en caso tengan el mismo puesto). Especifique la frecuencia y las actividades propias de la realización de dichas funciones).

Velar porque el personal tenga sus contratos al día. Que todo el personal de la empresa cuente con su carpeta (file) con los documentos necesarios.
 → MLH, NHL, W6, GH (MINING NO)
 → Trujillo.

Primero Perla (BS) hace llenar la Ficha de Elección pensionaria, luego pasa al área de contratos para el llenado completo del contrato, presta explicación constante de diversas cláusulas.

Efectuar pagos y Presentación de Contratos a Ministerio de trabajo: 2 semanas.
 → Trujillo incluye cartas, formatos y copias en CD.

Cuando el colaborador es reclutado o es de zona rural (Piura, Lima) ella genera el contrato y lo envía mediante secretaría.

Seguimiento al colaborador para regularizar documentación de la carpeta

El Ministerio brinda formatos de declaración de nuevos contratos y renovación de contratos (SOLO SI SE PRESTA EL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL)

ojo: la carpeta se adecúa al servicio x en los contratos varían en pequeños particularidades.

→ incluye DNI, DNI Hijos, Antecedentes penales, policiales, judiciales, Jus, agua, Certif. estudios, May. Foros propios del contrato y declaración de estudio.
 → llena si es que no ha traído certificado de estudios, es como un compromiso.

Los contratos tienen 3 copias: archivo ministerio y colaborador.

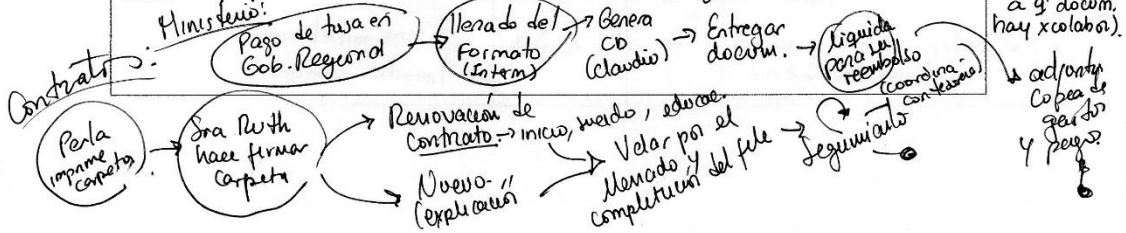
Coordinar con el área de RRHH de las empresas clientes para fijar fecha para que los colaboradores firmen su contrato (15 días de plazo)

Generalmente se llenan todos salvo 1 que luego tiene que ir a recoger a la misma empresa previa coordinación (Costa Gas / Toplast) Nor al

CES: Esperar el reporte del cese o correo electrónico de ceses por parte de la empresa o las sucursales → se genera un reporte de ceses cada fin de mes x cada día.

Posee su propio Excel de renovación de Casados // Ingreso de Contratos al sistema (se refiere a q' docum. hay x colabor.)

Ministerio: Pago de tasa en Gob. Regional → Llenado del Formato (Intern) → Genera CD (claudia) → Entregar docum. → Liguada para su reembolso (coordina con Perla)



Fecha social
 Contratos
 Memorando (y tu eres)
 Postulación
 Mero entre el colaborador y la empresa
 Velar la document. en zonas sucursales los encargados de zona asumen la responsabilidad

Anexo n° 7: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de Contratos

Ruth Arayo Alva - Jefe de Contratos

2. Respecto a los procesos del área que usted ejecuta, ¿está conforme con las actividades y su secuencia? ¿Cree que son óptimos? Justifique.

La forma en la que realizo las tareas puede mejorar, sobretodo en el aspecto de tiempos pues la información la necesito rápido y si conozco las funciones que me competen. Considero que algunos procesos sí presentan problemas y frecuentemente ocurren inconvenientes en el área. Respecto a indicadores de gestión, no genera ninguno periódicamente. Existen carpetas del personal sin documentar Datos del personal nuevo incompleto para los Contratos Retraso en firma de contratos, y carpetas. } ojo

3. Mencione cuáles son los quipos y herramientas necesarias para trabajo en oficina.

- Computadora - Folder manila
- Fotocopiadora - Archiveros
- Impresora - scanner - Celular
- Teléfono fijo - S.I
- Escritorio y útiles de oficina (para la firma de contratos)

4. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en campo. (si lo amerita)

Cuando va a realizar la entrega de boletas (folder, celular)

5. Describa su educación formal y los diversos conocimientos que se consideren el mínimo necesario para el cumplimiento de las funciones de su puesto.

Economista de profesión // Administración
Conocimiento de Herramientas Informáticas (Office)
Gestión del Talento Humano.

6. Enumere por favor las capacitaciones o educación adicional que cursó antes de asumir la contratación para el puesto y después de ser asignado formalmente.

Previo o posterior a la contratación.	Nombre de la capacitación o educación adicional	Nivel	Año	Para qué le sirvió o servirá
Previo	Inducción para la integración a la empresa.	Básico	2014	Conocer los objetivos, misión, visión y las funciones y tareas a realizar.
Posterior	Capacitación en Régimen Laboral	Básico	-	Conocer el marco legal en la gestión del personal

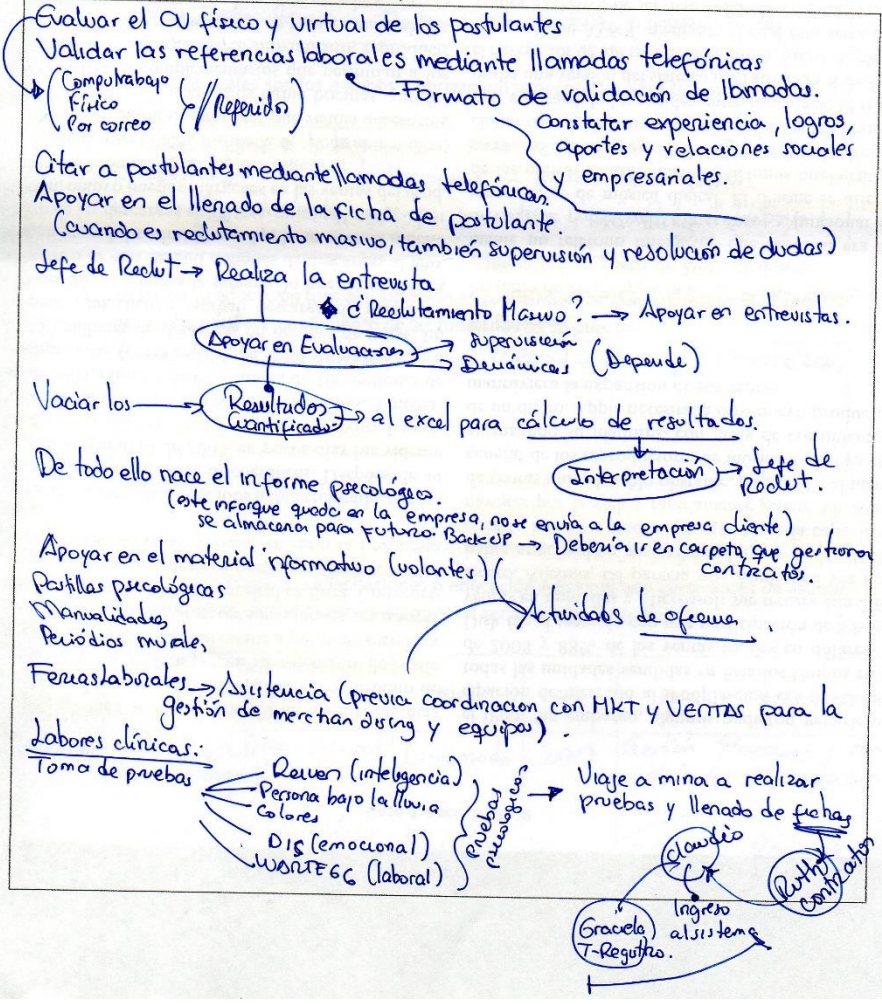
Anexo n° 8: Entrevista de análisis ocupacional al asistente de Reclutamiento

Pascila Chávez - Asist. Reclut.

FORMATO DE ENTREVISTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL PERFIL DE PUESTOS

Fecha: 13/09/2018
 Nombres y apellidos: Pascila Chávez Castillo
 Nombre del puesto: Asistente de Reclutamiento y Selección
 Superior inmediato (nombre): María Alejandra Iglesias Lozano
 Designación del puesto del superior inmediato: Jefe de Reclutamiento y Selección
 Departamento: Recursos Humanos N° de empleados: 09

1. Describan las obligaciones principales diarias o frecuentes que realiza usted en su puesto (y los demás colaboradores en caso tengan el mismo puesto). Especifique la frecuencia y las actividades propias de la realización de dichas funciones).



Anexo n° 09: Entrevista de análisis ocupacional al asistente de Reclutamiento

Piscila Chávez Castillo - Asistente de Reclutamiento y Selección

2. Respecto a los procesos del área que usted ejecuta, ¿está conforme con las actividades y su secuencia? ¿Cree que son óptimos? Justifique.

En la entrevista reportó que si existen algunos problemas en el desarrollo de sus funciones y a veces ocurren inconvenientes. Respecto a los procesos cree que pueden mejorar. Cabe resaltar que solo conoce algunos de sus funciones pues su puesto resulta ser como un híbrido entre reclutamiento y psicología clínica para los colaboradores. Indica que un rediseño sería lo adecuado.

3. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en oficina.

- Computadora - Formatos de entrevista - Teléfono
 - Impresora - Formato de postulante - Celular
 - Excel - Utiles de oficina - Internet
 - Pruebas psicológicas - Material para postillas y manualidades - Excel

4. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en campo. (si lo amerita)

- Casaca (propia de la empresa) para visita a Minera Santa Bárbara
 - Celular. - Fichas de inscripción - Fichas informativas
 (Reclutamiento en campo y visita a Mina Patay Boldibuyo)

5. Describa su educación formal y los diversos conocimientos que se consideren el mínimo necesario para el cumplimiento de las funciones de su puesto.

Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) - Psicología (Egreso 2015)

6. Enumere por favor las capacitaciones o educación adicional que cursó antes de asumir la contratación para el puesto y después de ser asignado formalmente.

Previo o posterior a la contratación.	Nombre de la capacitación o educación adicional	Nivel	Año	Para qué le sirvió o servirá
Posterior	Psicología Organizacional (Diplomado)	Diplomado	2017	Gestión, Procesos y conoci. de la Ps. Organizacional ✓
Posterior	Psicología Clínica y de la Salud Pública (UNMSM)	Maestría	2018 Actual	Conocer las Ramas y populos de la Ps. Clínica ORGANIZACIONAL ✓

Anexo n° 10: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de reclutamiento y selección.

Maíta Yglesias - Reclutam.

FORMATO DE ENTREVISTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL PERFIL DE PUESTOS

Fecha: 13/09/18
 Nombres y apellidos: Maíta Alexandra Yglesias Lozano
 Nombre del puesto: Jefe de Reclutamiento y Selección
 Superior inmediato (nombre): Carlos Orbegoso Peña
 Designación del puesto del superior inmediato: Jefe de Recursos humanos y Planillas
 Departamento: Recursos humanos N° de empleados: 09

1. Describanos las obligaciones principales diarias o frecuentes que realiza usted en su puesto (y los demás colaboradores en caso tengan el mismo puesto). Especifique la frecuencia y las actividades propias de la realización de dichas funciones.

Diario.

Atender los requerimientos de personal
 Realizar entrevistas estructuradas basadas en competencias
 Previa aprobación Requirimiento (contiene la ficha profetogrática del puesto a reclutar).
 ↳ ¿dichos detalles? - solicitar a empresa.

Comunicación con Jefe de RRHH // zonas.
 Inicio del Reclutamiento. → Publicación de ofertas laborales
 Filtado (°) Mandados telefónicos, CV virtual o físico.
 Validar entrevistas información (descarte) → vía correo electrónico / vía FB (no conveniente)

↳ ¿Qué medio es el ideal. → Comput. / Bolsas / Perfiles / RR. Sociales / Referidos.

llamado a entrevista → Estructurada o no. (aquí previamente se le comunica la información básica del puesto)
 Baterías (pruebas psicotécnicas) → previamente explicada.
 Evaluación de Resultados. → llamadas a postulantes.
 Día de Prueba (evalúa la propia empresa)

Solicitar documentación correspondiente a postulante.
 Realizar informe psicológico de los candidatos a contratar (se queda en la empresa). → todo se envía. ↳ ¿¿¿¿¿¿¿¿?

↳ Pueden variar de acuerdo al puesto. ↳ B2P. Reporte

Estar pendiente de las Ferias laborales
 Velar por las ferias correctamente cumplidas dentro del área. y los procedimientos.
 Supervisar a Asistente
 Actividades de oficina tales como "pastillos" de memoria a los diplomas o cartitas de felicitación, manualidades, periódicos mural.

Anexo n° 11: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de reclutamiento y selección.

Marita Iglesias - Reclutamiento.

2. Respecto a los procesos del área que usted ejecuta, ¿está conforme con las actividades y su secuencia? ¿Cree que son óptimos? Justifique.

Conoce la mayoría de sus funciones. Se elabora solo el plan operativo del área. Considero que los procesos del área pueden mejorar pues algunos si presentan problemas e inconvenientes generalmente para la cobertura de requerimientos y en la comunicación misma para atraer candidatos. Considero que un rediseño beneficiaría al área. Indica comunicación con sedes en cuanto a reclutamiento por los procesos están divididos. No hay presencia de indicadores.

3. Mencione cuáles son los quipos y herramientas necesarias para trabajo en oficina.

- Formatos de evaluación - Computadora
 - Formatos de Entrevista - Celulares y telefonos (validaciones telefónicas)
 - Excel (-) - Escritorio
 - Computrabajo (+) - Sala de reclutamiento.
 - Redes sociales (-) - Impresora // Mat. de escritorio

4. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en campo. (si lo amerita)

No realiza trabajo de campo.

5. Describa su educación formal y los diversos conocimientos que se consideren el mínimo necesario para el cumplimiento de las funciones de su puesto.

Universidad César Vallejo - Licenciada en Psicología (2012-2017)
 Diplomado en Psicología y Gestión Organizacional (en curso)
 Voluntariado: Red Interguorun (nov 2013-actualidad)
 Organización por la infancia Victoria Rayshel (2015-actualidad)

6. Enumere por favor las capacitaciones o educación adicional que cursó antes de asumir la contratación para el puesto y después de ser asignado formalmente.

Previo o posterior a la contratación.	Nombre de la capacitación o educación adicional	Nivel	Año	Para qué le sirvió o servirá
Posterior	Diplomado en Psicología y Gestión Organizacional	Diplomado	2018- actualidad	Para complementar la parte de Gestión a la carrera de psicología y mejorar en el desempeño de sus funciones.

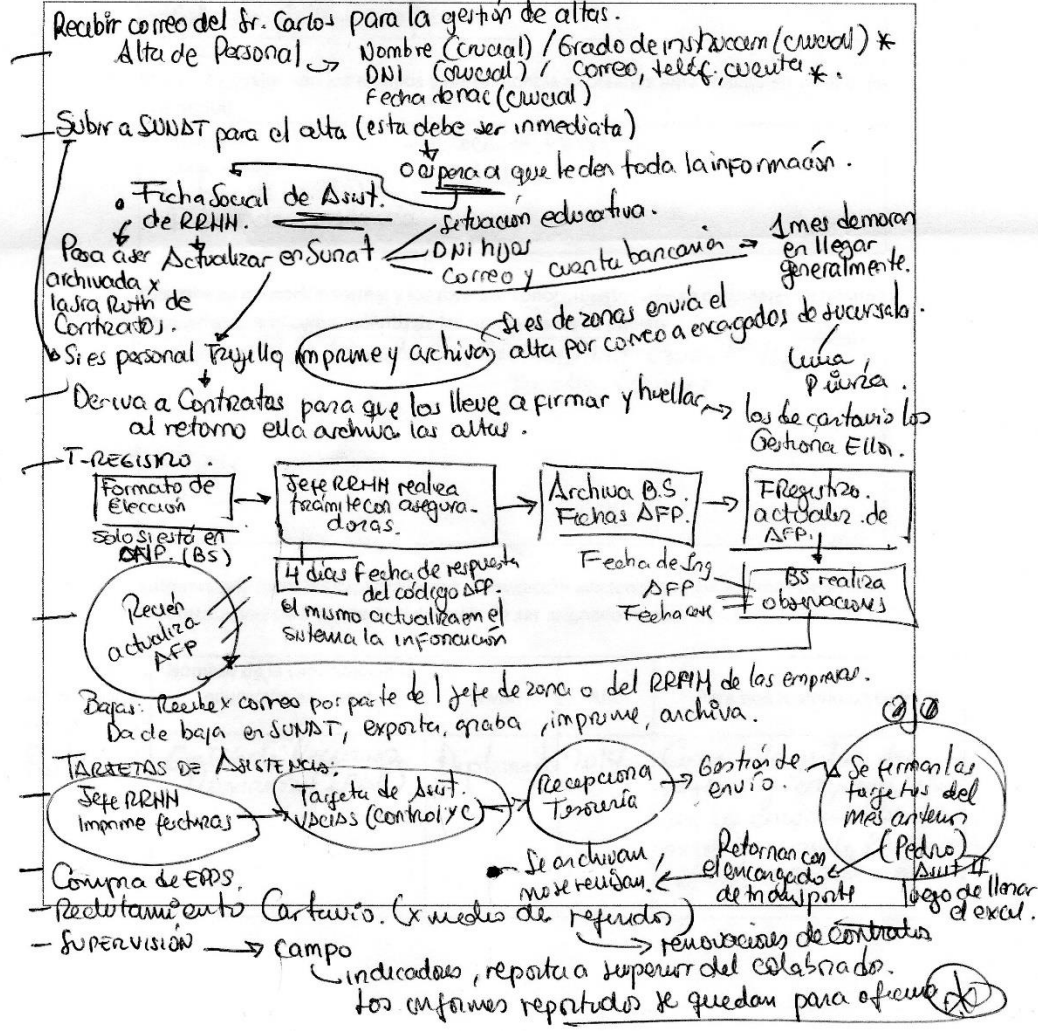
Anexo n° 12: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de Control y calidad de servicio

Graciela Cavel - Control

FORMATO DE ENTREVISTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL PERFIL DE PUESTOS

Fecha: 14/09/18
 Nombres y apellidos: Graciela Cavel Sebastián
 Nombre del puesto: Jefe de Control y Calidad de Servicios
 Superior inmediato (nombre): Carlos Orbegoso Peña
 Designación del puesto del superior inmediato: Jefe de Recursos Humanos.
 Departamento: Recursos Humanos N° de empleados: 09

1. Describanos las obligaciones principales diarias o frecuentes que realiza usted en su puesto (y los demás colaboradores en caso tengan el mismo puesto). Especifique la frecuencia y las actividades propias de la realización de dichas funciones).



Anexo n° 13: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de Control y calidad de servicio

Graciela Cavel - Control

2. Respecto a los procesos del área que usted ejecuta, ¿está conforme con las actividades y su secuencia? ¿Cree que son óptimos? Justifique.

Evidencia clara incomodidad con la sobrecarga de funciones de hecho muy pocas eran de Control y Calidad en sí. Asimismo conoce muy bien cuáles son sus funciones, su embargo hay considerables retrasos debido a los tiempos muertos y fechas de espera en los procesos. Cree firmemente que sus procesos deben mejorarse y centrarse en Control y Calidad del servicio. Pide más Comunicación.

3. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en oficina.

- Excel - Fichas de contratos
 - Internet y T-Registro - Fichas de asistencia.
 - Computadora
 - Celular, útiles de oficina.

4. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en campo. (si lo amerita)

- Holetín - Block de Notas
 - Lapiceros - Celular
 - Fichas de Contratos
 - Fichas de asistencia

5. Describa su educación formal y los diversos conocimientos que se consideren el mínimo necesario para el cumplimiento de las funciones de su puesto.

Licenciada en Psicología - Universidad César Vallejo Trujillo. (2011)

6. Enumere por favor las capacitaciones o educación adicional que cursó antes de asumir la contratación para el puesto y después de ser asignado formalmente.

Previo o posterior a la contratación.	Nombre de la capacitación o educación adicional	Nivel	Año	Para qué le sirvió o servirá
Posterior	Gestión de Recursos Humanos (IPAE)	Diplomado	2014	Conocer la gestión del personal y complementarla con los conocimientos organizacionales para entender mejor la empresa

Anexo n° 14: Entrevista de análisis ocupacional al Asistente de Bienestar Social

Sofía Aguirre - Asistente

FORMATO DE ENTREVISTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL PERFIL DE PUESTOS

Fecha: 14/08/2018
 Nombres y apellidos: Sofía Aguirre Méndez
 Nombre del puesto: Asistente I de Bienestar Social
 Superior inmediato (nombre): Perla Miñano Villalobos
 Designación del puesto del superior inmediato: Jefe de Bienestar Social
 Departamento: Recursos Humanos N° de empleados: 09

1. Describanos las obligaciones principales diarias o frecuentes que realiza usted en su puesto (y los demás colaboradores en caso tengan el mismo puesto). Especifique la frecuencia y las actividades propias de la realización de dichas funciones).

Realizar la redacción de contratos del Personal de mina Sta. Bárbara.
 Controlar la documentación del personal (carpeta) - Ficha social
 (Solo de Mining Group) - Contratos
 - Memorandum
 Realizar el ingreso de los documentos del personal al sistema (Si tuviese)
 (Solo de mining) ↳ Colocar cuantos son los documentos que se tienen del colaborador.
 Documentación: Cuando son nuevos apoyo en la explicación al personal de la Ficha de Elección pensionaria y en el llenado y la firme del contrato.
 Coordinar mensualmente las renovaciones del personal con el jefe admis-
 trativo de mina.
 ◊ Renovación? ↳ Generar nuevo contrato → llenado (comienza otra vez)
 ↳ Generar liquidación - Carta de Renuncia
 - Certificado de trabajo
 - Liquidación si tuviese
 Coordinar con Asistente II los préstamos, seguros, asignación familiar y diversas deudas de los colaboradores.
 Viajar periódica- (Préstamo: solicitud a B.S.
 mente 1 vez al mes Seguro: Pacípeos y otras (coordina el Sr. Carlos)
 para atención al Asignación: solo Claudio (Asistente de RRHH) cobra la
 personal asignación en sistema si el colaborador cobra con copia
 del menor hijo y está en la ficha social que
 llena junto a contrato.
 De aquí pueden - Realizar la verificación de los fotosheets del
 conocer y conocerse las necesidades personal
 para las compañías mineras - Hacer la verificación de las tarjetas de asistencia
 del personal de mina.
 - Gestionar acreditaciones de salud, Gestión de eventos y actividades de
 - Si hay colaboradores con problemas de salud, se realizan las visitas sociales. (Cumpleaños, eventos por fechas
 festivas)
 ↳ Reporte a Perla (apoyo)

Anexo n° 15: Entrevista de análisis ocupacional al Asistente de Bienestar Social

Sofía Aguirre - Asistente

2. Respecto a los procesos del área que usted ejecuta, ¿está conforme con las actividades y su secuencia? ¿Cree que son óptimos? Justifique.

La forma en la que realizo mis tareas, actividades y procesos puede mejorar aunque si conoce todas sus funciones. A nivel general de los procesos de la empresa, indica que si percibe los procesos con problemas.

3. Mencione cuáles son los quipos y herramientas necesarias para trabajo en oficina.

*- Computadora - Impresora
- Formatos de Contratos - Utiles de oficina
- Formatos de elección pensumaria - Teléfono
- Excel - Correo corporativo.*

4. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en campo. (si lo amerita)

*Cuando hace viajes a mina.
- Impermeable por el frío
- celular*

5. Describa su educación formal y los diversos conocimientos que se consideren el mínimo necesario para el cumplimiento de las funciones de su puesto.

Secretariado Ejecutivo Computarizado - Instituto Leonardo Da Vinci.

6. Enumere por favor las capacitaciones o educación adicional que cursó antes de asumir la contratación para el puesto y después de ser asignado formalmente.

Previo o posterior a la contratación.	Nombre de la capacitación o educación adicional	Nivel	Año	Para qué le sirvió o servirá
<i>Después (posterior)</i>	<i>Asistencia a capacitaciones brindadas por la empresa.</i>	<i>Básico</i>	<i>Actual</i>	<i>Tareas (€)</i>
—	—	—	—	—

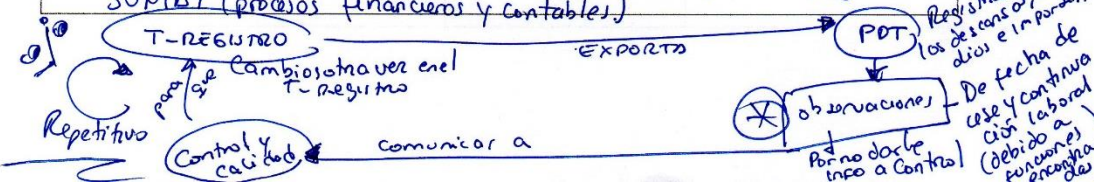
Anexo n° 16: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de Bienestar Social

FORMATO DE ENTREVISTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL PERFIL DE PUESTOS

Fecha: 14/09/2018
 Nombres y apellidos: Perla Miñano Villalobos
 Nombre del puesto: Jefe de Bienestar Social
 Superior inmediato (nombre): Carlos Orbegaso Peña
 Designación del puesto del superior inmediato: Jefe de Recursos Humanos
 Departamento: Recursos Humanos N° de empleados: 09

1. Describanos las obligaciones principales diarias o frecuentes que realiza usted en su puesto (y los demás colaboradores en caso tengan el mismo puesto). Especifique la frecuencia y las actividades propias de la realización de dichas funciones).

Emitir formato de Modalidad pensionaria al recién contratado.
 Explicar al trabajador sobre AFP (contratos también lo hace)
 Si el trabajador está en ming, Asistente I anexa el formato de AFP y lo envía con su contrato y su carpeta (fecha social documento con compromisos) y a mí
 Remitir al Jefe de RRHH los colaboradores que suscibieron AFP en su ficha para la reacción de cuentos, los que quedaron en ONP se archivan.
 Realizar el préstamo en cuotas. (cuando el trabajador lo requiere) previamente se debe conocer el motivo del adelanto.
 - Préstamo en cuotas (CREDITOS)
 - Adelanto de quincena o Fin de mes.
 Previamente VºB del Jefe de RRHH (sólo para fin de mes).
 ↳ Porque puede que el colaborador renuncie después del adelanto.
 Realizar los trámites de lactancia materna.
 - Personal de mina o sierra? (Ella hace el trámite) seguimiento del caso.
 - Personal de Trujillo? (El mismo colaborador hace el trámite) No hay seguimiento.
 - Personal de zonas socorristas? (Realizar el formato y expediente por lactancia lleno solo para que el encargado de provincia realice el trámite.)
 En el caso de trámites por maternidad, ella tramita y luego cobran el dinero.
 Brindar a Graciela las hojas de los cambios, y observaciones Control y Calidad. recuabols. a Salud (Tesorería)
 Si el Colaborador ya cuenta con SNP, se imprime el doc. de SBS, se llena su info en el EXCEL de pensiones (elección pensionaria) o se imprime ficha y se llena toda.
 Registrar las faltas en el PDT, elaborar (exportar) reportes de vacaciones para remitir al Jefe de RRHH y elaborar planillas.
 Exportar PDT, remitir a Contabilidad y Tesorería para el pago a SUNTAT (procesos financieros y contables).



Anexo n° 17: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de Bienestar Social

Perla Miñano - Jefe de B.S

2. Respecto a los procesos del área que usted ejecuta, ¿está conforme con las actividades y su secuencia? ¿Cree que son óptimos? Justifique.

La entrevistada indica que PUEDEN MEJORAR. Pues algunos de sus procesos si presentan problemas sobretodo en las observaciones que hace a CONTROL respecto al PDT. Asimismo por el tiempo de distancia entre proceso, hay descoordinación para la gestión de altas PROPIAS DE RRHH. Aferma que si conoce exactamente cuáles son sus funciones.

3. Mencione cuáles son los quipos y herramientas necesarias para trabajo en oficina.

- Formatos de documentación
- Excel
- Internet (PDT)
- Fichas
- Archivadores
- Impresora
- útiles de oficina
- Teléfono
- Celular

4. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en campo. (si lo amerita)

- Esporádicamente realiza visitas a mina y visitas de campo propias de asistente social.
- Identificación de colaborador
 - Celular
 - Lapiceros
 - Formatos

5. Describa su educación formal y los diversos conocimientos que se consideren el mínimo necesario para el cumplimiento de las funciones de su puesto.

Secretariado Técnico - Instituto Leonardo Da Vinci

Conocimientos:

- Digitación
- Control
- Comunicación

6. Enumere por favor las capacitaciones o educación adicional que cursó antes de asumir la contratación para el puesto y después de ser asignado formalmente.

Previo o posterior a la contratación.	Nombre de la capacitación o educación adicional	Nivel	Año	Para qué le sirvió o servirá
Posterior	Administración (OPN-Trujillo)	Working Adult	Actualm.	Mejorar su capacidad de gestión, realización personal y profesional.

Anexo n° 18: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de Recursos Humanos

FORMATO DE ENTREVISTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL PERFIL DE PUESTOS

Fecha: 13/09/18
 Nombres y apellidos: Carlos Orbegoso Peña
 Nombre del puesto: Jefe de Recursos Humanos y Planillas
 Superior inmediato (nombre): Julio César Araujo Ramos de Rosas
 Designación del puesto del superior inmediato: Gerente General
 Departamento: Recursos Humanos N° de empleados: 09

1. Describanos las obligaciones principales diarias o frecuentes que realiza usted en su puesto (y los demás colaboradores en caso tengan el mismo puesto). Especifique la frecuencia y las actividades propias de la realización de dichas funciones).

Elaborar los presupuestos de Planillas (Costos) según las necesidades de cada cliente (mediante excel teniendo en cuenta la remuneración y la asignación familiar).

Recopilar información diaria de las empresas a través de correos corporativos (Ingresos, ceses, vacaciones u otros) que informen los clientes

Coordinar con las áreas de RRHH (o encargados) de las empresas clientes sobre casos ^{requerimientos} ceses, vacaciones, cambios de nombres, problemas laborales (nuevos) → Derivarlos al área correspondiente según necesidad.

Controlar y coordinar con el área de Reclutamiento y Selección con avanzando los procesos cobrutados.

Diagrama de flujo:

```

    Ingresos (dentro de un círculo) → Asistente RRHH → Ingreso de datos (dentro de un círculo) → B.S. Apilaciones @Jcaud (dentro de un círculo) → Cuenta sueldo / CTS.
    Ingresos → B.S. → File Personal
    Ingresos → Contratos → Para la modalidad, sueldo, cargo y tiempo del servicio.
    Ingresos → derivar → asesor legal (los casos y problemas legales que no se pueden resolver o conciliar de manera inmediata).
    Ingresos → derivar → Tesorería (dentro de un círculo) → PASO.
    
```

Propios del colaborador

Para la elaboración de planillas:

- Recepcionar información (clientes) → Días laborados, descuentos, bonificaciones, y otros beneficios. / Ingresar al Sistema
- Generar planillas de fin de mes y quincenal según la empresa.
- Generar la liquidación de los colaboradores cesados y remitirlos a tesorería para el pago correspondiente. (Mining (fin de mes) Otros (quincenal))
- Generar la facturación de los servicios prestados → 3 copias → archivo liquidaciones (ASIST. RH) → tesorería (archivo) → el colaborador. (Tupla, f, Cash Ser, Mas y Corp, Nor oil, Grupo mundo, Pasareto, Creditey)
- Vacaciones, ceses, liquid. → Tesorería PASO.
- fact. CTS, gratificac.
- Declarar y realizar el cálculo de AFP's el 5° día hábil del mes.
- Apertura de cuentas bancarias.
- Coordinación con encargados de zona.
- Reporte de Devolución de dinero, a Tesoría para devolución. (x)

Anexo n° 19: Entrevista de análisis ocupacional al Jefe de Recursos Humanos

Carlos Orbegoso - Jefe de RRHH

2. Respecto a los procesos del área que usted ejecuta, ¿está conforme con las actividades y su secuencia? ¿Cree que son óptimos? Justifique.

Considera que los procesos del área pueden mejorar. Cabe resaltar que se debe conocer todas sus funciones aunque algunos procesos sí presentan problemas. No se cuentan indicadores de gestión en el área.

3. Mencione cuáles son los quipos y herramientas necesarias para trabajo en oficina.

- Impresora - Excel
 - Computadora - Teléfonos
 - Sellos y tumpores - Correo corporativo / Internet
 - Sistema - Útiles de oficina

4. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en campo. (si lo amerita)

No realiza trabajo de campo.

5. Describa su educación formal y los diversos conocimientos que se consideren el mínimo necesario para el cumplimiento de las funciones de su puesto.

Administración - Universidad Privada del Norte
 Trujillo (1995 - 2001)

6. Enumere por favor las capacitaciones o educación adicional que cursó antes de asumir la contratación para el puesto y después de ser asignado formalmente.

Previo o posterior a la contratación.	Nombre de la capacitación o educación adicional	Nivel	Año	Para qué le sirvió o servirá
Previo	Microsoft Office	Avanzado	—	Eseencial para la gestión y control de planillas y envío y recibo de información.
Capacit. Posteriores	Administración y dirección de empresas	Básico	—	

Anexo n° 20: Entrevista de análisis ocupacional al Asistente de Recursos Humanos

FORMATO DE ENTREVISTA DE ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL PERFIL DE PUESTOS

Fecha: 13/09/18
 Nombres y apellidos: Claudio Barrios Castañeda
 Nombre del puesto: Asistente de Recursos Humanos
 Superior inmediato (nombre): Carlos Orbegoso
 Designación del puesto del superior inmediato: Jefe de Recursos Humanos y Plavillas
 Departamento: Recursos Humanos N° de empleados: 09

1. Describanos las obligaciones principales diarias o frecuentes que realiza usted en su puesto (y los demás colaboradores en caso tengan el mismo puesto). Especifique la frecuencia y las actividades propias de la realización de dichas funciones).

Ingresar al sistema la información del nuevo personal contratado, incluido EsSalud y AFP.
 Apertura de cuentas sueldo y CTS de los nuevos trabajadores o ingresos a excepción de Mining Group. (apoyo al Jefe de Recursos Humanos).
 Ingresar cuentas sueldo y CTS al sistema.
 Verificar y actualizar los datos del personal en el sistema.
 Prestaciones sociales: Seguro del colaborador, Derecho habiente, Designación familiar. Cuando llega, documentar (DNI).
 Ingresos. Correo M.
 G.M: Para la admisión del personal es reclutado por la empresa cliente. Brinda la fecha social y toda la carpeta en sí. (De todas formas la información no llega completa).
 correo, teléfono, código puesto, ciudad, fecha ingreso, en fecha social.
 Imprimir y preparar las boletas de pago, quincenal, mensual, CTS, gratif, liquidación y utilidades.
 Incluye la propia liquidación, Carta de Renuncia, Certificado de trabajo. Cada vez que el personal cesa (lo informa la empresa o B2B a jefe de RRHH).
 Se imprime también un reporte para control. Toda la doc. impresa se la entrega a la secretaria para el envío.
 Archivar los controles de emisión de boletas.
 Archivar las boletas retornadas debidamente firmadas. Trabajo en oficina de San Juan (envío a agencias).
 Elaborar el reporte mensual de boletas y documentación retornada.
 Ruth Hoyos - COMSA - GAS, TERPA,
 Graciela Covel - COMSOLUO
 Personal de zona - OREMA,
 Pedro Zegarra - MINSA.

Anexo n° 21: Entrevista de análisis ocupacional al Asistente de Recursos Humanos

Claudio Barrios - Asistente RRHH

2. Respecto a los procesos del área que usted ejecuta, ¿está conforme con las actividades y su secuencia? ¿Cree que son óptimos? Justifique.

Sólo conoce algunos objetivos del área pero sí conoce todas sus funciones, aunque cree que la forma en la que realiza sus actividades puede mejorar pues considera que los procesos del área sí presentan problemas, frecuencia de inconvenientes lo define "a veces". Aunque conoce sus funciones, no son enteramente de las que se tiene que hacer cargo.

3. Mencione cuáles son los quipos y herramientas necesarias para trabajo en oficina.

- Sistema de Información (Gestión de personal)
 - Fichas Sociales (carpeta de ingreso) incluye fotocopias de doc.
 - Excel
 - Computadora, teléfono.
 - Impresora, papel de boletas de pago. - Hojas membretadas de las empresas

4. Mencione cuáles son los equipos y herramientas necesarias para trabajo en campo. (si lo amerita)

No realiza trabajo de campo.

5. Describa su educación formal y los diversos conocimientos que se consideren el mínimo necesario para el cumplimiento de las funciones de su puesto.

Ingeniería de Sistemas - Universidad César Vallejo
 Conocimientos: Office
 Manejo de Sistemas de Información (no indep)

6. Enumere por favor las capacitaciones o educación adicional que cursó antes de asumir la contratación para el puesto y después de ser asignado formalmente.

Previo o posterior a la contratación.	Nombre de la capacitación o educación adicional	Nivel	Año	Para qué le sirvió o servirá

Anexo n° 22: Carta de aceptación de Grupo Mundo para la realización de la tesis.



Trujillo, 15 de Junio del 2018

Estimados señores:

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Trujillo

Presente.-

ASUNTO: Autorización para la elaboración de tesis

Yo JULIO CESAR ARAUJO RAMOS DE ROSAS, Gerente general de la empresa GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC autorizo a GONZALO CELIS SOBERON identificado con el D.N.I N° 71924996, estudiante de la carrera de INGENIERIA EMPRESARIAL para que utilice a mi empresa para la elaboración y ejecución de su proyecto de tesis titulado “REDISEÑO DE PROCESOS BAJO ENFOQUE BPM Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE GRUPO MUNDO - TRUJILLO 2018”.

Sin más por el momento reciban un saludo cordial de parte de nuestra organización.

Atentamente



JULIO CESAR ARAUJO RAMOS DE ROSAS

Gerente General

Jr. Bolívar N° 259 - Oficina 6
Telf.: (044) 222614 / 233198
RPM.: # 911388
Trujillo - La Libertad
Email: sp.grupomundo@gmail.com



Anexo n° 23: Ficha de observación del detalle de tiempos por proceso AS – IS

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO AS IS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Recepcionar requerimiento del perfil	40	41	40	4	40
Informar el inicio del proceso al área	41	47	42	45	42.25
Publicar oferta laboral	34	35	34	36	34.25
Filtrar candidatos de las bolsas de trabajo	34	30	32	33	32.5
Validar datos mediante llamadas telefónicas	6	4	3	6	4
Descartar postulante	2	3	3	3	2.75
Citar a postulante a entrevista	3	3	2	4	3
Presentar PPT con información del puesto	13	13	14	18	16.5
Realizar entrevistas y pruebas	42	40	30	35	41.75
Evaluar resultados	24	23	23	25	24.25
Seleccionar candidatos aptos	17	16	17	14	17.25
Informar el resultado a candidatos aptos	4	3	3	3	3.25
Llamar a candidato para la gestión de documentos	3	3	4	3	3.25
Elaborar informes psicológicos.	30	28	29	31	29.5
Validar referencias laborales	4	3	2	3	2.5
Realizar informe de selección	10	11	12	14	10.75
TOTAL	284	274	271	277	282.75

Observación:

Observante:

Cecilia Celis. S




Anexo n° 24: Ficha de observación del detalle de tiempos por proceso AS – IS

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO AS IS DE CONTRATOS INCORPORACIÓN					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Recepcionar datos de nuevos ingresantes	2	3	3	2	2.75
Revisar em web SBS sistema de pensión de trabajador	3	2	3	3	2.75
Explicar al trabajador sobre AFP	6	6	7	6	6.25
Elegir sistema de pensión	4	3	4	3	3.5
Informar elección a asistente social	3	3	2	3	2.75
Actualizar información en cuadro de control	6	7	6	6.5	6.375
Derivar a jefe de RRHH	3	4	3	3	3.25
Elaborar términos de contrato	15	16	17	15	15.75
Explicar términos de contrato a colaborador	15	16	18	16	16.25
Supervisar llenado de contratos (incluye ficha social)	25	23	25	24	24.25
Solicitar documentos	2	1.5	2	1.5	1.75
Regularizar documentos faltantes	32	35	34	32	33.25
Realizar armado de file	15	16	14	16	15.25
TOTAL	131	135.5	138	132	134.125

Observación:

Observante:

Alicia Vergara Castro 

Anexo n° 25: Ficha de observación del detalle de tiempos por proceso AS – IS

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO AS IS DE INGRESOS					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Notificar personal ingresante	3	3	2	3	2.75
Realizar creación de perfil e ingreso de datos	15	16	15	14	15
Remitir ficha social y contrato del ingresante	3	3	3	3	3
Recepcionar file de colaboradores	3	3	2	3	2.75
Informar código de afiliación	5	4	5	6	5
Actualizar datos	18	20	19	21	19.5
Derivar files a control de servicio	3	2	3	3	2.75
TOTAL	50	51	49	53	50.75

Observación:

Observante:

Gonzalo Celis Soberon



Anexo n° 26: Ficha de observación del detalle de tiempos por proceso AS – IS

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO AS IS DE ALTAS					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Notificar personal Ingresante	3	3	2	3	2.75
Recepcionar file del colaborador	18	17	18	16	17.25
Subir al T-Registro información	14	13	14	14	13.75
Enviar por correo a encargados de zonas	3	3	3	2	2.75
Realizar impresión de alta	2	2	1	1	1.5
Derivar impresión de alta a contratos	1	0.6	0.8	1	0.85
Trasladar altas a empresas respectivas	40	35	38	40	38.25
Retornar documentación	35	32	30	33	33.5
Archivar altas y derivar a asistente de RRHH	1	2	1	1.3	1.45
Remitir código de afiliación	2	2	1.5	1	1.625
Actualizar datos en T-registro	10	9	10	11	10
Derivar file a contratos	1	1	0.5	1	0.875
Archivar file	2	2	1.8	2.5	2.075
TOTAL	132	121.6	121.6	132.5	122.925

Observación:

—

Observante:

Alicia Vergara Castro 

Anexo n° 27: Ficha de observación del detalle de tiempos por proceso AS – IS

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO AS IS DE PRÉSTAMOS					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Solicitar préstamo	2	1.5	1.5	2	1.75
Enviar solicitud de préstamo	3	4	4	3.5	4.125
Enviar correo de solicitud de préstamo	3	3.5	3	3	3.125
Evaluar préstamo	60	65	62	66	63.25
Generar recibo	5	4	4	5	4.5
Hacer firmar recibo a colaborador	1	0.5	1	0.5	0.75
Escanear recibo	2	2	3	2	2.25
Enviar recibo	4	5	5	4	4.5
Solicitar visto bueno	10	9	9	10	9.5
dar visto bueno a recibo	5	4	5	5	4.75
Enviar recibo a RRHH	2	2.5	2	3	2.375
Entregar recibo a tesorería	10	9	9.5	10	9.625
Ingresar préstamo al sistema	3	4	5	6	5
Solicitar desembolso a tesorería	10	8	9	10	9.25
Realizar desembolso	28	30	30	27	28.75
TOTAL	152	152	153	157	153.5

Observación:

Observante:

Gonzalo Celis Soberon



Anexo n° 28: Ficha de observación del detalle de tiempos por proceso AS – IS

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO AS IS DE ENTREGA DE BOLETAS					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Enviar correo de notificación de pago	3	2.5	3	3.5	3
Recepcionar boleta de pago	1	0.5	1	1	0.875
Indicar consulta	5	6	6	7	6
Enviar reclamo o consulta	4	4.5	4	5	4.375
Realizar llenado de no conformidades	10	11	10	12	10.75
Elevar reclamo a jefatura	4	3.5	3.5	3	3.5
Brindar solución	15	15.5	17	16	15.875
TOTAL	42	43.5	44.5	47.5	44.375

Anexo n° 29: Ficha de observación del detalle de tiempos por proceso AS – IS

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO AS IS DE PLANILLAS					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Notificar inasistencias	10	9	7	9	8.75
Consolidar inasistencia de colaboradores	15	15	19	17	16.5
Generar planilla en sistema	32	38	35	34	34.75
Realizar calculo por inasistencias	5	7	6	6	6
Generar descuento en planilla	5	6	6	7	6
Confirmación de planilla hecha	2	2	1	3	2
TOTAL	69	77	74	76	74

Anexo n° 30: Detalle de costos de los procesos AS – IS

TABLA DE COSTOS POR PROCESO (ANTES DEL REDISEÑO)			
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	por proceso	al mes (4)	al año
Costos de trabajadores	S/50.96	S/203.85	S/2,446.15
Pasajes	S/20.00	S/80.00	S/960.00
Volanteo	S/25.00	S/100.00	S/1,200.00
Consumo de energía pc	S/2.48	S/9.92	S/119.04
COSTO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	S/98.44	S/393.77	S/4,725.19
GESTIÓN DE INCORPORACIÓN	por proceso	al mes (4)	al año
Costos de trabajadores	S/38.01	S/152.02	S/1,824.23
Costo de Jefe de BS	S/10.19	S/40.75	S/488.94
Ficha social	S/0.50	S/2.00	S/24.00
Consumo de energía pc	S/1.23	S/4.92	S/59.04
COSTO EN GESTIÓN DE INCORPORACIÓN	S/49.93	S/199.69	S/2,396.21
TOTAL			S/7,121.40

Anexo 31: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de
Chiavenato.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: Perla Miñano Villalobos			Fecha: 17/09/2018			
Puesto: Jefe de Bienestar Social Evalúado por Gonzalo Celis Soberón		Área: Recursos Humanos				
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	9
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	11
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	11
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	11
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	7
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	8
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	10
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	8
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	9
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	10

Anexo 32: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Perla Miñano Villalobos - Jefe de Bienestar SS.

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	10
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	11
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	11
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	3
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	5
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	8
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por si solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	11
<p>Observaciones adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la pregunta 16, se considerará "mejora" si está validada con un indicador o índice y no solo de naturaleza meramente cualitativa. - El colaborador está superando el puntaje promedio del desempeño en el área. 						<p>169</p> <p>Prom. Área</p> <p>135.3</p>

Anexo 33: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: Pedro Zegama Jara			Fecha: 17/09/2018			
Puesto: ASISTENTE II DE BIENESTAR SOCIAL EVALUADO POR GONZALO CELIS SOBERÓN			Área: Recursos Humanos			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	3
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	5
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	3
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	6
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	2
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	6
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	5
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	5
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	4
	Aprendizaje: Evalúe la habilidad	1 - 2 - 3	4 - 5 - 6	7 - 8 - 9	10 - 11 - 12	5

Anexo 34: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Pedro Zegarra Jara - Asistente II de BBSS

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	4
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	6
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	3
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	6
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	2
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	5
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	4
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	7
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por si solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	3
Observaciones adicionales: - Para la pregunta 16, se considerará "mejora" si está validada con un indicador o índice y no solo de naturaleza meramente cualitativa. - El colaborador está por debajo del puntaje promedio de desempeño del área.						84 Prom. Área 135.3

Anexo 35: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: <u>Sofía Aguirre Méndez</u>			Fecha: <u>17/09/2018</u>			
Puesto: <u>Asistente I de Bienestar Social.</u> <u>EVALUADO POR GONZALO CELIS SOBERÓN</u>			Área: <u>Recursos Humanos</u>			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - <u>8</u> - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	8
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - <u>8</u> - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	8
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	<u>7</u> - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	7
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - <u>9</u> Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	9
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	<u>7</u> - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	7
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	<u>7</u> - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	7
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - <u>9</u> Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	9
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - <u>6</u> Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	6
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	<u>7</u> - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	7
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender para la obra	7 - <u>8</u> - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente	8

Anexo 36: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Sofía Aguirre - Asistente I de BBS

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	11
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	11
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	9
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	7
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	3
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	5
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	11
Observaciones adicionales: * Pregunta 16: Se considerará como MEJORA a un hecho o resultado positivo validado numéricamente con un INDICADOR o INDICE, no solo de mera naturaleza cualitativa. -El colaborador sí supera el puntaje promedio de desempeño en el área.						148 Punt. AREA 135.3

Anexo 37: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: <u>Carlos Orbegoso Peña</u>			Fecha: <u>17/09/2018</u>			
Puesto: <u>Jefe de RRHH y Planillas.</u> <u>Evalúado por Gonzalo Celis Soberón.</u>			Área: <u>Recursos Humanos</u>			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	10
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	5
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	11
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	9
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	5
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	7
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	10
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	8
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	7
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	11

Anexo 38: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Carlos Orbegoso Peña - Jefe de RRHH

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con los demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajar en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	7
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	10
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	11
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	7
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	2
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	4
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	8
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	12
<p>Observaciones adicionales:</p> <p>- Para la pregunta 16, se considerará mejor si está validada con un indicador o índice y no solo de naturaleza meramente cualitativa.</p> <p>- El colaborador supera el puntaje promedio de desempeño en el área.</p>						<p>152</p> <p>Promedio ARBED 135.3</p>

Anexo 39: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: <u>Marita Yglesias Solano</u>			Fecha: <u>17/09/2018</u>			
Puesto: <u>Jefe de Reclutamiento y Selección.</u> <u>Evalúado por Gonzalo Celis Soberón.</u>			Área: <u>Recursos Humanos</u>			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - <u>11</u> - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	11
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - <u>5</u> - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	5
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	<u>7</u> - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	7
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	<u>7</u> - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	7
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - <u>11</u> - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	11
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	<u>7</u> - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	7
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - <u>8</u> - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	8
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - <u>6</u> Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	6
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - <u>6</u> Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	6
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable	10 - <u>11</u> - 12 El colaborador logra aprender rápidamente	11

Anexo 40: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Marita Yglesias Solano - Jefe de Reclutamiento

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	9
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	10
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	6
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	6
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	3
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	5
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	6
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	10
<p>Observaciones adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la pregunta 16, se considerará como mejoras solo si está validada por un indicador o índice y no solo de naturaleza meramente cualitativa. - El colaborador sí supera el puntaje promedio de desempeño del área. - No evalúa indicadores de gestión, se resalta su capacidad para la solución de problemas y su capacidad de aprendizaje. - Enfatizar en el comportamiento de conocimientos para hacer más transversal los procesos. 						<p>141</p> <hr/> <p>Prom. DORA 135.3</p>

Anexo 41: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: <i>Claudio Barios Castañeda</i>		Fecha: <i>17/09/2018</i>				
Puesto: <i>Asistente de RRHH y planillas.</i>		Área: <i>Recursos Humanos</i>				
Evaluado por: <i>GONZALO CELIS SOBERÓN.</i>						
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	6
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	5
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	7
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	8
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	3
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 - 9 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	8
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	9
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	4
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	5
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	11

Anexo 42: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Claudio Barrios - Asistente de Recursos humanos

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	12
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	12
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	9
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	2
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	4
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	11
<p>Observaciones adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la pregunta 16, se considerará mejora solo si está validado con un indicador o índice y no solo de naturaleza cualitativa. - El colaborador supera el puntaje promedio de desempeño del área. - Ojo con los errores y el conocimiento de las funciones (que faltan algunas funciones del puesto) Aprovechar la capacidad de aprendizaje y de manejo y resolución de problemas. 						139
						PROMED. ÁREA 135.3

Anexo 43: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: Priscila Chávez Castillo		Fecha 17/09/2018				
Puesto: Asistente de Reclutamiento y Selección Evaluado por Gonzalo Celis Soberón		Área: Recursos Humanos				
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	6
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	9
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	7
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	6
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	3
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	3
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	7
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	8
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	8
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	10

Anexo 44: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Priscila Chávez - Asistente de Reclutamiento

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	9
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	11
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	6
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 - 9 Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	2
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	4
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 - 9 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	10
Observaciones adicionales: - Para la pregunta 16, se considerará mejora solo si puede ser demostrada con indicadores. - El colaborador no supera el puntaje promedio de desempeño del área.						132 PROM. AREA. 135.3

Anexo 45: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: <i>Ruth Arayjo Alva</i>			Fecha: <i>17/09/2018</i>			
Puesto: <i>Jefe de Contratos Evaluado por Gonzalo Celis Soberón.</i>			Área: <i>Recursos Humanos</i>			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
Nº	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - <u>8</u> - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	8
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - <u>8</u> - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	8
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - <u>6</u> Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	6
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - <u>5</u> - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	5
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	<u>4</u> - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	4
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - <u>4</u> Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	4
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	<u>10</u> - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	10
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	<u>5</u> - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	5
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - <u>6</u> Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	6
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - <u>9</u> El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	9

Anexo 46: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Ruth Arayo Alva - Jefe de Contratos

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajar en equipo.	7 - <u>8</u> - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	8
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - <u>8</u> - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	8
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - <u>8</u> - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	8
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	<u>7</u> - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	7
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - <u>2</u> - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	2
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	<u>4</u> - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	4
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - <u>8</u> Asume la advertencia y no comete el mismo error.	8
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - <u>6</u> Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	6
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - <u>9</u> Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	9
Observaciones adicionales: - Para la pregunta 16, se considerará mejora si está validada con un indicador o índice y no solo de naturaleza meramente cualitativa. - El colaborador no supera el puntaje promedio de desempeño del área.						125 Punt. Área 135.3

Anexo 47: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO						
Nombre: <i>Graciela Cavel Sebastián</i>			Fecha: <i>17/09/2018</i>			
Puesto: <i>Control y Calidad de Servicio</i> <i>evaluado por Gonzalo Celis Soberón.</i>		Área: <i>Recursos Humanos</i>				
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	<u>7</u> - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	7
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - <u>3</u> Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	3
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - <u>5</u> - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	5
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - <u>8</u> - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	8
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - <u>6</u> Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	6
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - <u>8</u> Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	8
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - <u>8</u> - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	8
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - <u>8</u> Es de los primeros en llegar.	8
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	<u>7</u> - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	7
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - <u>8</u> - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	8

Anexo 45: Evaluaciones de desempeño AS - IS Escalas gráficas y puntos de Chiavenato

Graciela Cavel - Jefe control y Calidad SS.

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	10
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	10
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	6
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	7
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	2
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	4
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	6
Observaciones adicionales: - Para la pregunta 16, se considerará mejora si está validada con un indicador o índice y no solo de naturaleza meramente cualitativa. - El colaborador no supera el puntaje promedio de desempeño del área.						128 Punt AREA 135.3

Anexo 48: Formato de Fichas Profesiográficas

FICHA PROFESIOGRÁFICA GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES	
PUESTO	
Asistente de Bienestar social	
DEPARTAMENTO	
Bienestar Social – Recursos Humanos	
DESCRIPCION DE PUESTO	
Ejecutar procesos administrativos del área, registrando datos del personal y elaborando documentación necesaria para el inicio de labores en el puesto designado. Realizar visitas de asistencia social.	
EQUIPOS DE TRABAJO	
Computadora, impresora, teléfonos, celulares,	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA PROFESIONAL
Bachiller en Administración, Bienestar social o carreras afines	6 meses
CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> - Iluminación adecuada - Ventilación adecuada - Oficina pequeña 	
RELACIONES HUMANAS	
Asistenta social, encargada de contratos, jefa de selección, secretaria y jefe de recursos humanos.	
TIPO DE ACTIVIDAD	
Administrativa	
CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS	CARÁCKERÍSTICAS FÍSICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Asertividad - Iniciativa - Inteligencia emocional - Trabajo en equipo - Control de impulsos - Habilidades comunicativa - Liderazgo - Toma de decisiones - Resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> - Agudeza visual - Destreza manual
PRUEBAS A LA QUE DEBE SOMETERSE	
Psicológica Médica	

Anexo 49: Back up de candidatos

BACK UP - APTOS																
NOMBRE DEL POSTULANTE	CIUDAD	DISTRITO	PUESTO	SEXO	FECHA DE REQUERIMIENTO	INICIO DE TRÁMITE DE DOCS.	FIN DE TRÁMITE DE DOCS.	DISPONIBILIDAD	ESTACIÓN	DNI	SENTINEL	ANTECEDENTES	TELÉFONO	EVALUACIÓN PS. (DINÁMICA DE GRUPO - ENTREVISTA PS. - APLICACIÓN DE PRUEBA)	ENTREGA DE DOCUMENTOS	OBSERVACIONES

Anexo 50: Formato de Publicación de oferta laboral en Facebook y Redes.

NOMBRE DEL PUESTO

Prestigiosa empresa dedicada al rubro XXXX se encuentra en la búsqueda de (NOMBRE DEL PUESTO)

Requisitos

Colocar requisitos

Funciones

Colocar funciones

Envía tu CV a [insertar correo] o llama al [Insertar número]

GRUPO MUNDO
soluciones empresariales

Anexo 51: Formato de Ficha Social

FICHA SOCIALGRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES

Código _____ Unidad _____ F.J _____
 Condición _____ OF _____

1. DATOS PERSONALES

Apellidos: _____

Nombres: _____

D.N.I: _____

Estado Civil:

Casado(a) Divorciado Viudo(a)
 Conviviente Soltero(a)

Dirección actual: _____

Distrito: _____ Provincia: _____ Departamento: _____

Domicilio: Propio Alquilado Familiar

Teléfono: _____ Cel: _____ E- mail: _____

Autogenerado: _____ AFP: _____ CUSP Nº: _____

ESTUDIOS

Primaria Concluida: SI NO
 Secundaria Concluida: SI NO
 Técnica Concluida: SI NO
 Superior Universitaria
 concluida: SI NO

LUGAR	FECHA	
	Desde	Hasta

Profesión u Ocupación: _____

2. DATOS

FAMILIARES

Cónyuge	Apellidos y Nombres		Fecha de nacimiento	DNI	Grado de instrucción
	Teléfono	Celular	Lugar de trabajo		Cargo

Nº de hijos

	Apellidos y Nombres		Fecha de nacimiento	DNI	Grado de instrucción

3. DATOS

LABORALES

Experiencia laboral	Lugar	Cargo	Fecha	
			Desde	Hasta

Cargo _____

4. SALUD

Grupo sanguíneo
Enfermedad
adolece

que _____

Alergias _____

5. ECONÓMICO

Ingresos a parte de su sueldo _____

FIRMA Y HUELLA

INFORMACIÓN SOBRE SITUACIÓN EDUCATIVA

	PRIMARIA	SECUNDARIA
INSTITUCIÓN		
CIUDAD		
GRADO(S)		
FECHA		

OBSERVACIONES:

	SUPERIOR	OTROS GRADOS CONCLUIDOS
INSTITUCIÓN		
CIUDAD		
GRADO(S) Y CARRERA		
FECHA		

OBSERVACIONES:

	OTRAS CAPACITACIONES (2018 - 2019)	OTROS CAPACITACIONES (2018 - 2019)
INSTITUCIÓN		
CIUDAD		
GRADO(S)- TEMAS		
FECHA		

OBSERVACIONES:

YO, otorgo la presente información a mi empleador, DECLARANDO BAJO JURAMENTO que la misma es cierta y me someto a las responsabilidades que se deriven, en caso de falsedad de la información brindada.

_____ a los _____ días del mes de _____ Del _____ 201

FIRMA

6.REFERENCIA FAMILIAR

	NOMBRES Y APELLIDOS	PARENTESCO	TELÉFONO	CELULAR	DIRECCIÓN
1					
2					
3					
4					
5					

7.CROQUIS DOMICILIO

NOMBRE:

DNI:

DATOS DOMICILIO:


PROVINCIA:

DISTRITO:

DIRECCION:

REFERENCIA:

Anexo 52: Cuestionario de conformidad con el servicio



CUESTIONARIO DE CONFORMIDAD AL POSTULANTE

NUESTRO COMPROMISO ES BRINDARTE SIEMPRE EL MEJOR SERVICIO. AYÚDANOS A HACERLO.
PARA ELLO NECESITAMOS QUE RESPONDAS LOS SIGUIENTES ITEMS.
¡GRACIAS POR HABER PARTICIPADO DE NUESTRO PROCESO DE SELECCIÓN!

Edad: _____ Sexo: M () F () Empresa a la que postula: _____

ITEM	1	2	3	4	5	
	Pésimo	Mala (o)	Neutro	Buena (o)	Excelente	
¿Qué le pareció nuestro servicio en general?						
Nuestra agilidad y tiempos para atenderlo fue						
La atención de la Srta. Secretaria fue						
La atención de (el / los) entrevistador(es) fue						
Resolvieron las consultas y dudas que tenía						
La explicación del puesto y del proceso fue						
Todo el proceso de Reclutamiento que he pasado fue						
La opinión e imagen que me llevo e la empresa es						
Mi opinión respecto a las pruebas que me tomaron es						
Me enteré de la convocatoria por (marque)	Computra bajo	Volanteo	Facebook	Referidos	Portales universita	Otros

Observaciones y recomendaciones: _____

Anexo 53: Cuadro de ingresos de personal

LISTA DE INTEGRANTES						
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	MODALIDAD DE CONTRADO	PERIODO		EMPRESA	CONDICIONES LABORALES
			INICIO	FIN		

Anexo 54: Formato de Informe Psicolaboral

INFORME PSICOLABORAL													
<u>A.DATOS PERSONALES</u>													
1.1.	Nombre y Apellidos :												
1.2.	DNI:												
1.3.	Estado Civil:												
1.4.	Tiene Hijos:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuántos hijos tienes? _____											
1.5.	Edad:												
1.6.	Fecha de nacimiento:												
1.7.	Domicilio Actual:												
1.8.	Teléfono:												
1.9.	Correo Electrónico:												
<u>B.DATOS ACADÉMICOS</u>													
2.1.	Carrera Profesional:												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">UNIVERSIDAD/ INSTITUTO</th> <th style="width: 20%;">CARRERA/GRADO</th> <th style="width: 30%;">PERIODO EN AÑOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	UNIVERSIDAD/ INSTITUTO	CARRERA/GRADO	PERIODO EN AÑOS									
UNIVERSIDAD/ INSTITUTO	CARRERA/GRADO	PERIODO EN AÑOS											
2.2.	Cursos Complementarios:												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">UNIVERSIDAD/ INSTITUTO</th> <th style="width: 20%;">CURSO</th> <th style="width: 30%;">PERIODO EN AÑOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	UNIVERSIDAD/ INSTITUTO	CURSO	PERIODO EN AÑOS									
UNIVERSIDAD/ INSTITUTO	CURSO	PERIODO EN AÑOS											
<u>C.EXPERIENCIA LABORAL</u>													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">EMPRESA</th> <th style="width: 30%;">PERIODO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	CARGO	EMPRESA	PERIODO									
CARGO	EMPRESA	PERIODO											

C.EXPERIENCIA

LABORAL

CARGO	EMPRESA	PERIODO

D.RESULTADOS

4.1. **ÁREA INTELECTUAL:**

El evaluado se encuentra en un nivel Superior, manifestando capacidad para el análisis y resolución de problemas, presentando un adecuado razonamiento que permite analizar eficientemente, así como, elaborar juicios críticos en beneficio del cumplimiento y consecución de los objetivos.

4.2. **ÁREA DE PERSONALIDAD:**

Por otro lado, referente a sus aspectos de personalidad, manifiesta ser una persona de práctica el valor de la verdad y rectitud, dándole adecuada importancia a cualidades como veracidad, raciocinio, compromiso y Confiabilidad. También, demuestra seguridad en sus capacidades para poder desempeñarse en diferentes ámbitos, así como, transmitir confianza a los de su entorno.

4.3. **ÁREA LABORAL:**

Referente al área laboral, muestra adaptarse fácilmente a nuevos entornos. También manifiesta tener una adecuada valoración de sí mismo, Por lo cual se siente una persona segura, favoreciendo le en su toma de decisiones. Además, presenta preocupación por su desempeño laboral, por lo cual se esfuerza por alcanzar las expectativas de sus superiores. Asimismo, tiene pertenencia y el deseo de ser reconocido cuando su trabajo tiene éxito.

E.COMPETENCIAS EVALUADAS

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	SUPERIOR	PROMEDIO SUPERIOR	PROMEDIO	PROMEDIO INFERIOR	INFERIOR
Comunicación	Es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Implica comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de las reuniones.					
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal.					

Toma de decisiones	Implica la elaboración de un proceso secuencial y guiado por la lógica para poder inclinarse ante una de las alternativas con las que se cuentan tras el análisis.					
Orientación a resultados	Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.					
Solución de problemas	Es la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la Industria del cliente.					

F.APRECIACIÓN GENERAL

El evaluado manifiesta adecuada capacidad para el análisis así como para la resolución de problemas. Asimismo, se adecua con facilidad a nuevos entornos laborales y trabaja vehemente para cumplir expectativas dentro de su área de trabajo.

También presenta firmes valores éticos que se refleja en su relación interpersonal así como en el ámbito laboral.

Es una persona segura de sí misma y con actitudes adecuadas para desarrollarse en trabajos relacionados a producción y mantenimiento.

G.RESULTADOS DEL PROCESO

	DESCRIPCIÓN
RECOMENDADO	
RECOMENDADO CON OBSERVACIONES	
NO RECOMENDADO	

H.VALORACIÓN DEL POSTULANTE

ÁREAS	RESULTADO
REFERENCIAS LABORALES	
CURRICULUM VITAE	

Anexo 55: Ficha de elección pensionaria

FORMATO DE ELECCIÓN DEL SISTEMA PENSIONARIA				
<u>I. DATOS DEL TRABAJADOR</u>				
1. Apellido paterno: _____				
2. Apellido materno: _____				
3. Nombres: _____				
4. Tipo de documentación:				
	<input type="checkbox"/>	DNI	Nº: _____	
	<input type="checkbox"/>	Carné Extra.	de Nº: _____	
	<input type="checkbox"/>	Pasaporte	Nº: _____	
	<input type="checkbox"/>	Otro	Nº: _____	
5: Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>				
6. Fecha de nacimiento: Día _____ Mes _____ Año _____				
7. Domicilio: Avenida _____ Calle _____ Jirón _____ otros _____				
Distrito: _____				
Provincia: _____				
Departamento: _____				
<u>II. DATOS DE LA IDENTIDAD EMPLEADORA</u>				
1. Razón Social: GRUPO MUNDO S.A.C				
2. N° de RUC: _____				
3. Domicilio Fiscal: _____				
<u>III. DATOS DEL VÍNCULO LABORAL:</u>				
1. Ficha de inicio laboral: _____				
2. Remuneración: _____				
<u>IV. ELECCIÓN DEL SISTEMA PENSIONARIO</u>				
1. Deseo afiliarme:				
Sistema Nacional de Pensiones		<input type="checkbox"/>	Sistema Privado de Pensiones(APP)	
		<input type="checkbox"/>		
*Si deseas afiliarte al Sistema Privado de Pensiones, llenar los siguientes datos:				
Correo electrónico: _____				
Teléfono Fijo: _____				
Teléfono Móvil: _____				
*Envío de estado de cuentas por correo electrónico: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
DECLARO HEBER RECIBIDO EL BOLETÍN INFORMATIVO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS, REFERENCIAS Y DEMÁS PECULIARIDADES PENSIONARIOS VIGENTES SPP- SNP.				
FIRMA DEL TRBAJADOR _____				
_____ de _____ de 201				

Anexo 56: Registro de No Conformidades (RNC)

REGISTRO DE NO CONFORMIDADES				
Fecha:		Código:		Área:
Tipo:		No conformidad emitida por colaborador.	Nombre	
		No conformidad emitida por Cliente	Empresa	
Descripción:				
Registró no conformidad	Nombre		Firma	
CAUSAS		Riesgos reales		Riesgos potenciales
ACCIONES				
Correctivas		Responsable	Fecha de cumplimiento	Observaciones
Preventivas		Responsable	Fecha de cumplimiento	Observaciones
Observaciones finales				
Responsable de verificación		Responsable de verificación	Responsable de ejecución	
Documento oficial para la gestión de Reclamos y no Conformidades de Grupo Mundo.				

Anexo 57: Formato de asistencia



Nº REGISTRO:		REGISTRO DE INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y SIMULACROS DE EMERGENCIA			
DATOS DEL EMPLEADOR:					
RAZON SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO	ACTIVIDAD ECONÓMICA	Nº TRABAJADORES EN EL CENTRO LABORAL	
GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES SAC	20482607641	Jr. Bolivar 259 - Trujillo La Libertad			
MARCAR (X)					
INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO	SIMULACRO DE EMERGENCIA		
	X				
TEMA:	Objeto social de las empresas conformante de "Grupo Mundo"				
FECHA:	29 de octubre de 2018				
NOMBRE DEL CAPACITADOR O ENTRENADOR	Dr. Alexander Rodriguez Garcia				
Nº HORAS					
APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS CAPACITADOS	Nº DNI	AREA	FIRMA	OBSERVACIONES	
CASTAÑEDA SAAVEDRA HEIDI ELIZABETH	44140054	ADMINISTRATIVA			
CELIS SOBERON GONZALO	71924996	CONTROL DE CALIDAD			
RESPONSABLE DEL REGISTRO			FIRMA DEL CAPACITADOR:		
NOMBRE:					
CARGO:					
FECHA:					
FIRMA					

Anexo 58: Hoja informativa del formato de boleta



BOLETA-MENSUAL

2018 - 09 SEPTIEMBRE

Mundo Laboral Management & Servicios Corporativos SAC

Jr. Bolívar 259 Int. B-Centro Histórico

BO: BANCO DE CREDITO

AP: NOMBRES: EC2068-1

DNI: 75727899 F.ING: 13.08.18 F.CESE: 6

CARGO: OPERARIO

AHL: AFP PRIMA 857520MRZGAS

INGRESOS	MONTOS	APORTE/TRIBUTO/DESCUENTO	MONTOS
10 SUELDO BASICO	620.00	14 ESSALUD	86.49
11 ASIGNACION FAMILIAR	93.00	15 SCTR SALUD/ESSA	11.82
12 DOMINICAL PROPO	248.00	16 TOT.APORTES	98.31
13 TOT.INGRESOS	961.00	17 A CTA HABERES	372.00
		18 AFP.APORTE OBLI	96.10
		19 AFP.COMISION	11.44
		20 AFP.PRIMA DE SE	13.07
		21 DESC. UNIDAD	3.16
		22 TOT.DESCUENTOS	495.77

CUATROCIENTOS SESENTA Y CINCO CON 23 / 100 NUEVOS SOLES.

NETO: 465.23

DIAS HORAS OTRO

23 20 160.00 0.00

24

25

26

27

CONOCIENDO MI BOLETA

- 1 PERIODO DE BOLETA**
MES REMUNERADO
- 2 LUGAR DE TRABAJO**
LUGAR DE DESEMPEÑO DE LABORES
- 3 NOMBRE DEL COLABORADOR**
TRABAJADOR QUE PRESTA EL SERVICIO
- 4 DNI COLABORADOR**
N° DE DNI DEL TRABAJADOR
- 5 FECHA DE INGRESO**
FECHA DE INICIO DE LABORES
- 6 FECHA DE CESE**
FECHA DE TERMINO DE LABORES
- 7 CARGO**
PUESTO QUE OCUPA
- 8 SISTEMA DE PENSIONES**
INDICA LA ENTIDAD A LA CUAL ESTÁ AFILIADO EN EL SISTEMA DE PENSIONES QUE PUEDE SER UNA AFP O LA ONP
- 9 CÓDIGO DE AFILIADO**
ES EL CÓDIGO DE SU IDENTIFICACIÓN EN EL SISTEMA DE PENSIONES
- 10 SUELDO BÁSICO**
ES LA REMUNERACIÓN MÍNIMA VITAL PROPORCIONAL A LOS DÍAS LABORADOS
- 11 ASIGNACIÓN FAMILIAR**
BONIFICACION OTORGADA EN CASO TENGA HIJOS MENORES DE 18 AÑOS. ES DE 93 SOLES
- 12 DOMINICAL**
ASIGNACION EXTRAORDINARIA QUE SE LE BRINDA POR LABORAR SABADOS Y DOMINGOS
- 13. TOTAL INGRESOS**
SUMA DE LOS ITEMS 10 + 11 + 12
- 14. ESSALUD**
APORTE AL SISTEMA DE SALUD QUE ASUME EL EMPLEADOR (LA EMPRESA).
- 15. SCTR**
SEGURO CONTRA ACCIDENTES DE TRABAJO QUE ASUME EL EMPLEADOR
- 16. TOTAL DE APORTACIONES**
SUMA DE LOS ITEMS 14 + 15

17. A CUENTA DE HABERES

EL ADELANTO DE QUINCENA QUE PERCIBE EL COLABORADOR

18. AFP

ES EL DESCUENTO QUE SE LE HACE AL COLABORADOR QUE VA A SU FONDO DE PENSIONES. ES EL 10% DEL TOTAL DE INGRESOS (ÍTEM 13)

19. AFP COMISIÓN

ES EL PORCENTAJE QUE COBRA LA AFP POR EL SERVICIO BRINDADO. ES VARIABLE.

20. PRIMA DE SEGURO

ES EL SEGURO QUE COBRA LA AFP PARA EL FONDO DE SEPULCRO. ES EL 1.36% DEL TOTAL DE INGRESOS PARA TODAS LAS AFP.

21. DESCUENTOS

DESCUENTO AL QUE ESTÁ SUJETO EL COLABORADOR EN CASOS EXTRAORDINARIOS OCASIONALES TALES COMO DESAPARICION DE PRODUCTOS, RUPTURAS, ETC. SIEMPRE Y CUANDO NO SE IDENTIFIQUE UN RESPONSABLE.

22. TOTAL DESCUENTOS

SUMA DE LOS ÍTEMES 17 + 18 + 19 + 20 + 21

23. DÍAS DE ASISTENCIA

DÍAS EFECTIVAMENTE LABORADOS CONTADOS DE LUNES A VIERNES

24. HORAS

HORAS LABORADAS

25. IMPORTE NETO A PAGAR

ES LA DIFERENCIA (RESTA) ENTRE EL TOTAL DE INGRESOS (ÍTEM 13) Y TOTAL DESCUENTOS (ÍTEM 22). NO SE TOMA EN CUENTA EL TOTAL DE APORTES (14, 15, 16) QUE CORRE POR CUENTA DEL EMPLEADOR (LA EMPRESA).

26. FIRMA

FIRMA DE CONFORMIDAD DEL COLABORADOR

27. HUELLA

HUELLA AVAL DE CONFORMIDAD DEL COLABORADOR

SI TIENES ALGUNA DUDA O CONSULTA

COMUNÍCATE CON NOSOTROS AL

222614 O AL 233198



Anexo 59: Detalle de tiempos de procesos TO - BE

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO TO BE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Recepcionar requerimiento del perfil	3	3	2	2.5	2.625
Revisar Backup del puesto a reclutar	3	3	2.5	2	2.625
Constatar disponibilidad	3	4	3	3	3.25
Publicar oferta laboral	15	14	12	11	13
Realizar Validación mediante llamada telefónica	2	3	3	2	2.5
Descartar postulante	1	0.5	0.8	1	0.825
Citar a postulante para la entrevista	1	2	1.5	1.5	1.5
Realizar explicación de puesto	8	10	12	10	10
Realizar entrevistas y pruebas	36	38	42	40	39
Filtrar candidatos	10	8	9	9.5	9.125
Elaborar informe de selección	15	15	16	14	15
Realizar armado de file	2	3	2	2	2.25
Enviar ingresantes y file a cliente y jefe de contratos	4	6	5	5	5
Actualizar Backup y cuadro de ingresos	5	7	6	5	5.75
TOTAL	108	116.8	110.8	108.5	112.45

Observación:

Observante:


Alicia Vergara Castro 

Anexo 60: Detalle de tiempos de procesos TO - BE

FICHA DE OBSERVACIÓN DE TIEMPOS (MINUTOS)					
PROCESO TO BE DE INCORPORACIÓN					
ACTIVIDAD CLAVE	MED.1	MED.2	MED.3	MED.4	PROMEDIO
Recepcionar lista de ingresante y file de colaborador	3	2	3	3	2.75
Elaborar contrato	12	13	12	14	12.75
Solicitar documentación pendiente	10	8	8.5	9	8.875
Imprimir ficha de elección pensionaria	0.5	0.5	1	0.5	0.7
Explicar al trabajador sobre AFP	4	4	3	3.5	3.625
Realizar llenado de ficha de elección pensionaria	2	2	1.8	2	1.95
Revisar en web SBS sistema de pensión del trabajador	3	2	2	3	2.5
Realizar explicación de contratos y documentación de ingresos	14	13	14	13	13.5
Supervisar llenado de formatos y contrato	12	11	11.5	12	11.625
Realizar armado de file	2	2.5	2	2	2.125
Solicitar regularizar documentación faltante	5	4	3	2	3.5
Ingresar al sistema los documentos existentes	5	6	7	6	6
Remitir file a asistente de RRHH	2.5	3	2.5	2.5	2.625
TOTAL	95	91	91.3	92.8	92.525

Observación:

Observante:

Alicia Vergara Castro 

Anexo 61: Costos por proceso después del rediseño

TABLA DE COSTOS POR PROCESO (DESPUÉS DEL REDISEÑO)			
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	por proceso	al mes (4)	al año
Costos de trabajadores	S/21.57	S/86.27	S/1,035.25
Pasajes	S/ -	S/ -	S/ -
Volanteo	S/ -	S/ -	S/ -
Consumo de energía pc	S/1.03	S/4.12	S/49.44
COSTO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	S/22.60	S/90.39	S/1,084.69
GESTIÓN DE INCORPORACIÓN (CONTRATOS E INGRESOS)			
	por proceso	al mes (4)	al año
Costos de trabajadores	S/29.81	S/119.23	S/1,430.85
Costo de Jefe de BS			
Ficha social			
Consumo de energía pc	S/0.67	S/2.68	S/32.16
COSTO EN GESTIÓN DE INCORPORACIÓN	S/30.48	S/121.91	S/1,463.01
TOTAL			S/2,547.70

Anexo 62: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: Perla Miñano Villalobos			Fecha: 07/12/2018			
Puesto: Jefe de Bienestar Social Evaluada por Gonzalo Celis Soberón.			Área: Recursos Humanos			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	11
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	11
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	12
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	9
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 - 9 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	8
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	10
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 - 9 Es de los primeros en llegar.	8
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	12
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	11

Anexo 63: Evaluación del desempeño después del rediseño

Perla Miñano - Jefe de Bienestar Social

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - <u>11</u> - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	11
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - <u>11</u> - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	11
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - <u>11</u> - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	11
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - <u>8</u> Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	<u>10</u> - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	10
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - <u>9</u> Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	9
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - <u>8</u> Asume la advertencia y no comete el mismo error.	8
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - <u>8</u> Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - <u>11</u> - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	11
Observaciones adicionales: <i>Nuevamente supera ampliamente el puntaje promedio del área. Si bien el rediseño no fue sobre los procesos con los que directamente tiene contacto, trasladó las tareas de explicación de los AFP al jefe de contrato además que tiene mayor conocimiento e interés sobre la medición de indicadores en el área.</i>						191
						PROF. ÁREA 181

Anexo 64: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: Graciela Cavel Sebastián			Fecha: 07/12/2018			
Puesto: Control y Calidad de Servicio Evaluada por Gonzalo Celis Soberón.			Área: Recursos Humanos			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	9
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	9
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	9
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	9
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 - 9 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	8
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	9
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 - 9 Es de los primeros en llegar.	8
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	11
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	11

Anexo 65: Evaluación del desempeño después del rediseño

Graciela Cavel - Control y calidad del Servicio.

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	10
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	11
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	10
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	11
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	11
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	10
Observaciones adicionales: A diferencia de la anterior medición, Graciela iguala el promedio del área lo cual es considerado un resultado positivo pues supera ampliamente a su anterior resultado. Ahora se abarca a procesos de control in situ, es decir en campo; dejando procesos como Gestión de Altas al asistente de RRHH. Incluso fue ponente para la capacitación de Gestión de Altas.						181 Prof ÁREA 181

Anexo 66: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: Ruth Arayjo Alva			Fecha: 07/12/2018			
Puesto: Jefe de Contratos Evaluado por Gonzalo Celis Soberón.		Área: Recursos Humanos				
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	10
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	9
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	11
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	8
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	5
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	10
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	5
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	11
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	11

Anexo 67: Evaluación del desempeño después del rediseño

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	10
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	9
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	10
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	11
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	11
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	8
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	6
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por si solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	10
Observaciones adicionales:						
Aunque sigue sin superar el puntaje promedio del área, el jefe de contratos ha mejorado considerablemente su posición en el puntaje. Principalmente pues tiene la mejora de su proceso al no aglomerar documentación, además de usar la ficha de Elección pensionaria que es un sustento que le otorga seguridad a sus procesos. Ahora muestra interés por la medición de indicadores y participó activamente de las capacitaciones y prestaciones sociales.						175 Part Prad 181

Anexo 68: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: <u>Piscila Chávez Castillo</u>			Fecha: <u>07/12/2018</u>			
Puesto: <u>Asistente de Recrutam. y Selección</u>			Área: <u>Recursos Humanos</u>			
Evaluado por <u>Gonzalo Celis Soberón</u> .						
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	10
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	9
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	10
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	10
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	5
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	9
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	8
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	12
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	11

Anexo 69: Evaluación del desempeño después del rediseño

Priscila Chávez Castillo - Asistente de Reclutamiento

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - <u>11</u> - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	11
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - <u>11</u> - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	11
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - <u>9</u> No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	9
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - <u>8</u> Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	<u>10</u> - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	10
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - <u>12</u> Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	12
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	<u>7</u> - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - <u>8</u> Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - <u>11</u> - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	11
Observaciones adicionales:						
<p><i>A diferencia de la medición anterior, Priscila sí supera el puntaje promedio de desempeño del área. Propone nuevas opciones y soluciones de manejo de RRSS. El rediseño, que tuvo impacto directo sobre sus procesos ha motivado al conocimiento y medición de los indicadores y a mejores prácticas en el reclutamiento, proceso del que ella se encarga. Además participó de las capacitaciones.</i></p>						<p>183 Prom. Área 181</p>

Anexo 70: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: Claudio Barrios Castañeda			Fecha: 07/12/2018			
Puesto: Asistente de Recursos Humanos Evaluado por Gonzalo Celis Soberón.			Área: Recursos Humanos			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	9
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	11
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	10
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	6
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	8
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	10
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	6
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	11
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender nueva la hora	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente	11

Anexo 71: Evaluación del desempeño después del rediseño

Claudio Barrios - Asistente de Recursos Humanos

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	12
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	12
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	10
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	9
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	11
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	11
<p>Observaciones adicionales:</p> <p>Claudio sí supera el puntaje promedio del desempeño del área (por 1 punto) A diferencia de los resultados de la mediación anterior, ahora tiene conocimiento de sus funciones, procesos y formatos de documentación a usar. Participó activamente de las capacitaciones. Ahora sí cumple con las funciones propias de un personal asistente de RRHH manteniendo sus capacidades de aprendizaje y resolución de problemas.</p>						182
						Punt. Área 181

Anexo 72: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: <u>Marita Iglesias Solano</u>			Fecha: <u>07/12/2018</u>			
Puesto: <u>Jefe de Reclutamiento y Selección</u>			Área: <u>Recursos Humanos</u>			
Evaluado por: <u>Gonzalo Celis Soberón</u>						
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	10
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	10
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	11
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	11
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	7
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	9
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	7
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	11
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	11

Anexo 73: Evaluación del desempeño después del rediseño

Marita Yglesias Solano - Jefe de Reclutamiento

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	10
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	10
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	11
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	7
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	12
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	12
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	6
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	11
Observaciones adicionales: La jefe de Reclutamiento supera el puntaje promedio. El rediseño ha sido en su área un motivador para la medición de indicadores además del uso más frecuente de nuevos medios como redes sociales o bolsas laborales o back up para el cumplimiento de sus procesos. Además muestra interés por generar un plan de capacitaciones completo para la organización.						185 Punt. Área 181

Anexo 74: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: <u>Carlos Orbegoso Peña</u>			Fecha: <u>07/12/2018</u>			
Puesto: <u>Jefe de RRHH y Planillas</u> Evaluado por: <u>Gonzalo Celis</u>			Área: <u>Recursos humanos</u>			
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	10
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	12
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	11
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	9
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	7
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	11
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	8
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	11
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	12

Anexo 75: Evaluación del desempeño después del rediseño

Carlos Orbegoso Peña - JEFE DE RRHH

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajar en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	10
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	11
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	12
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	7
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	10
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	10
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	8
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	12
Observaciones adicionales:						191
El jefe de RRHH supera ampliamente el puntaje promedio de desempeño del área. Conoce sus funciones y la de sus colaboradores, además participa activamente de las capacitaciones hasta fungiendo de ponente. Además muestra gran interés en la medición y resultados de indicadores de su área.						181

Anexo 76: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: <i>Sofía Aguirre Méndez</i>			Fecha: <i>07/12/2018</i>			
Puesto: <i>Asistente de Bienestar Social</i> Evaluado por <i>Gonzalo Celis Soberón</i> .		Área: <i>Recursos Humanos</i>				
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor e indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - 12 Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - 9 Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	10
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	10 - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	10
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - 11 - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	11
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	7 - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	8
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - 6 Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	7
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - 8 - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	10
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	7 - 8 Es de los primeros en llegar.	6
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	10 - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	11
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender pero lo logra.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo aceptable.	10 - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	11

Anexo 77: Evaluación del desempeño después del rediseño

Sofía Aguirre - Asistente de Bienestar Social

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	11
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	11
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	10
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	8
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	10
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	11
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	7
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	8
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	11
Observaciones adicionales: Sofía vuelve a superar el puntaje promedio aunque por solo dos puntos. Si bien el rediseño no ha sido directamente sobre sus procesos, sí ha mostrado interés por el nuevo concepto de medición de indicadores en la empresa y ha participado activamente de las capacitaciones propias de la organización.						183 Pract. AREA 181

Anexo 78: Evaluación del desempeño después del rediseño

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA GRUPO MUNDO (LUEGO DEL REDISEÑO DE PROCESOS)						
Nombre: <u>Pedro Zegarra Jara</u>			Fecha: <u>07/12/2018</u>			
Puesto: <u>Asistente Bienestar Social - Para MINA</u>			Área: <u>Recursos Humanos</u>			
Evaluado por: <u>Gonzalo Celis Soberón</u>						
Cada factor se dividió entre el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado. Asigne una sola calificación a cada factor indique el valor de los puntos en la columna derecha.						
N°	FACTORES	CALIFICACIÓN				TOTAL
		INFERIOR	REGULAR	BUENO	SUPERIOR	
1	Conocimiento del puesto: Evalúe el conocimiento de todas las funciones que desempeña.	1 - 2 - 3 No conoce mucho de las funciones desarrolla	4 - 5 - 6 Conoce un poco del trabajo que desarrolla	7 - 8 - 9 Conoce muy bien su trabajo y sus responsabilidades	10 - 11 - <u>12</u> Conoce más de lo requerido y se especializa en su trabajo	12
2	Calidad de trabajo: Evalúe la exactitud, esmero y orden en las actividades ejecutadas.	1 - 2 - 3 Errores constantes en las funciones encomendadas	4 - 5 - 6 Pocos errores, pero con capacidad de recuperación	7 - 8 - <u>9</u> Los errores son casi nulos, el desempeño es bueno.	10 - 11 - 12 Los errores son nulos. Todo es óptimo.	9
3	Cantidad de trabajo: Evalúe el volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	1 - 2 - 3 Rara vez termina el trabajo que se le asigna.	4 - 5 - 6 Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa.	7 - 8 - 9 Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día.	<u>10</u> - 11 - 12 Su trabajo nunca se atrasa a pesar de la cantidad.	10
4	Tiempos: Evalúe si desarrolla sus actividades en un tiempo idóneo.	1 - 2 - 3 No cumple ninguna función en tiempo adecuado y siempre demora.	4 - 5 - 6 No llega a cumplir algunas de sus funciones en un tiempo prudente.	7 - 8 - 9 Cumple sus labores en un tiempo prudente.	10 - <u>11</u> - 12 Termina sus labores antes de tiempo sin ningún error.	11
5	Innovación: Evalúe la realización de propuestas de mejora y/o las aplica en alguna de sus funciones.	1 - 2 - 3 No aporta con ninguna propuesta de entrega.	4 - 5 - 6 Alguna vez aportó con propuestas apropiadas.	<u>7</u> - 8 - 9 Normalmente aplica propuestas requeridas para su trabajo.	10 - 11 - 12 Siempre presenta nuevas formas y las aplica en su trabajo.	7
6	Disponibilidad de tiempo: Evalúe el aporte de tiempo extra en momentos en los que se le necesita.	1 - 2 Nunca cuenta con un tiempo extra.	3 - 4 Pocas veces ha comprometido parte de su tiempo con la empresa.	5 - <u>6</u> Cuando se le requiere, normalmente acepta.	7 - 8 Siempre está dispuesto a organizar su tiempo para su trabajo.	6
7	Requerimiento de ayuda: Evalúe la independencia y capacidad individual para la realización de sus labores.	1 - 2 - 3 Para todas sus labores pide ayuda.	4 - 5 - 6 Constantemente pide ayuda y asesoría.	7 - <u>8</u> - 9 Casi nunca pide ayuda, depende de sí mismo.	10 - 11 - 12 Nunca pide ayuda, ya que conoce a la perfección cómo hacer sus deberes.	8
8	Puntualidad: Evalúe la llegada a tiempo a sus jornadas de trabajo. (Tolerancia 10 min).	1 - 2 Generalmente siempre llega tarde.	3 - 4 Pocas veces llega tarde al trabajo.	5 - 6 Nunca llega tarde al trabajo, es puntual.	<u>7</u> - 8 Es de los primeros en llegar.	7
9	Interés por capacitaciones: Siempre demuestra interés por aprender más y capacitarse o solicitando capacitaciones.	1 - 2 - 3 Nunca pregunta por capacitaciones y cuando las hay no asiste.	4 - 5 - 6 Pocas veces ha participado de capacitaciones.	7 - 8 - 9 Pregunta por capacitaciones y algunas veces participa de ellas.	<u>10</u> - 11 - 12 Siempre pregunta por las capacitaciones y siempre participa de ellas.	10
10	Aprendizaje: Evalúe la habilidad para aprender rápidamente nuevas funciones o actividades espontáneamente.	1 - 2 - 3 El colaborador es muy lento para aprender.	4 - 5 - 6 El colaborador demora en aprender.	7 - 8 - 9 El colaborador logra aprender en un tiempo prudente.	<u>10</u> - 11 - 12 El colaborador logra aprender rápidamente.	10

Anexo 79: Evaluación del desempeño después del rediseño

Pedro Zagarra - Asst. Bienestar Social II - Para TINA.

11	Trabajo en equipo: Evalúe la capacidad de involucramiento y comunicación con las demás áreas y colaboradores.	1 - 2 - 3 Nunca se involucra con sus compañeros para realizar un trabajo.	4 - 5 - 6 Pocas veces acepta trabajo en equipo.	7 - 8 - 9 Normalmente trabajar en equipo sin ningún problema.	10 - 11 - 12 Incentiva el trabajo en equipo cuando sea necesario e incentiva la comunicación.	7
12	Actitud: Evalúe el entusiasmo para la dedicación al trabajo.	1 - 2 - 3 No está dispuesto a colaborar como la empresa lo requiere.	4 - 5 - 6 Algunas veces acepta trabajar con ánimo.	7 - 8 - 9 Está dispuesto a realizar un buen trabajo.	10 - 11 - 12 Nunca pierde el entusiasmo y disposición en el trabajo.	7
13	Responsabilidad: Evalúe la capacidad de cumplimiento de sus actividades.	1 - 2 - 3 Necesita supervisión constante. Si se le deja, no hace su trabajo.	4 - 5 - 6 Necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	7 - 8 - 9 No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	10 - 11 - 12 Muy responsable, no requiere de supervisión alguna. Es un ejemplo.	8
14	Comparte conocimientos: Evalúe el nivel en el que el trabajador comparte y enseña a los demás.	1 - 2 Es egoísta con lo que conoce.	3 - 4 Pocas veces comparte sus conocimientos.	5 - 6 Normalmente comparte lo que sabe con sus compañeros.	7 - 8 Comparte abiertamente sus conocimientos.	6
15	Indicadores de gestión: Evalúe la existencia de indicadores y el interés por el control de los mismos.	1 - 2 - 3 No existen indicadores y no tiene interés por el control.	4 - 5 - 6 Solo cumple con la presentación y control de algunos indicadores.	7 - 8 - 9 Cumple con el control y la gestión de indicadores.	10 - 11 - 12 Siempre está pendiente de sus indicadores y averiguando el porqué de sus resultados.	9
16	Resultados de mejora en el área: Evalúe si los indicadores que miden sus actividades arrojan resultados positivos respecto a antes.	1 - 2 - 3 Se ha registrado retroceso en los indicadores respecto a la medición anterior.	4 - 5 - 6 No se ha identificado mejoras desde su contratación.	7 - 8 - 9 Algunas mejoras se han presentado desde que ingresó.	10 - 11 - 12 Se han registrado mejoras importantes para el área respecto a la evaluación anterior.	11
17	Responde a advertencias: Evalúe el nivel de atención que le presta a las advertencias.	1 - 2 No toma en cuenta advertencia y/o recomendaciones.	3 - 4 A veces toma en cuenta las advertencias.	5 - 6 Toma con responsabilidad la advertencia.	7 - 8 Asume la advertencia y no comete el mismo error.	6
18	Relaciones interpersonales: Ya sea con colaboradores o visitantes, evalúe su trato y aceptación.	1 - 2 No es querido por sus compañeros y su trato es parco.	3 - 4 Es querido y aceptado por pocos y de trato indiferente.	5 - 6 Es muy querido y aceptado por algunos y de trato amable.	7 - 8 Es muy querido y aceptado por todos y de trato muy amable.	7
19	Manejo de problemas: Evalúe la habilidad para manejar y solucionar una no conformidad en los procesos.	1 - 2 - 3 Nunca logra solucionar un problema por sí solo.	4 - 5 - 6 Sabe manejar y solucionar los problemas algunas veces.	7 - 8 - 9 Es muy hábil para la solución de problemas.	10 - 11 - 12 Es muy hábil para la solución de problemas y ayuda a resolver a los demás.	9
<p>Observaciones adicionales: Si bien Pedro no supera el promedio del área, ha demostrado un avance en su puntaje de desempeño respecto a la anterior medición donde obtuvo solo 84 puntos. Se ha mejorado el manejo de tiempos y la cantidad de boletas entregadas pues ahora su cronograma de viajes cumple el hecho de permitirle tener un alcance más grande de colaboradores.</p>						160
						Prof. S. R. P.
						18/12

Anexo 80: Ficha de observación y análisis documental para recabar datos del mes de Octubre

FICHA DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL MES DE OCTUBRE

La presente ficha tiene por finalidad ser usada para recabar información en campo mediante la observación y el análisis documental de la organización.

EMPRESA	GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES	ÁREA	RECURSOS HUMANOS
OBSERVANTE	BONZALO CELIS SOBERÓN	FECHA	29-10-18

1. PROVISIÓN

NOMBRE DEL REQUERIMIENTO	PERSONAL REQUERIDO	INICIO Y FIN PACTADO	CANDIDATO POR FUENTE						
			Bolsa laboral on line	RRSS	Repositorios	Referentes	Volanteo	Otros	Total
IMPULSADORAS	4	02/10/18-05/10/18	6	15	—	—	—	12	33
OPERARIO DE ESPARRAGOS	63	03/10/18-17/10/18	10	33	—	12	—	42	97
ATENCIÓN AL CLIENTE GRUPO	15	15/10/18-26/10/18	23	32	—	—	—	—	55
OPERARIO DE ALMACEN	1	24/10/18-26/10/18	24	18	—	1	—	5	48
TOTAL	83	—	63	98	0	13	0	59	233

2. ORGANIZACIÓN

PUESTOS (DEL AREA) CON	CANTIDAD	¿CUALES?
Fichas profesiográficas	7	Asist. de B.S/Jefe de B.S/Asist. Psicología/Jef. de Contratos/Jefe. RRHH/Asist. RRHH/Control y Calidad
Perfiles de puestos	7	Asist. de B.S/Jefe de B.S/Asist. Psicología/Jefe de Contratos/Jefe de RRHH/Asist. de RRHH/Control y Calidad

3. RETENCIÓN Y DESARROLLO

REMUNERACIÓN	ITEM	CANTIDAD	RAZONES
	Reclamos recibidos	6	Reclamo proveniente de colaboradores con modalidad temporal. Se observa disminución de reclamos de los colaboradores de Cartavio.

Anexo 81: Ficha de observación y análisis documental para recabar datos del mes de Octubre

MES DE OCTUBRE

	CAMPAÑA	ASISTENTES	CONVOCADOS
PRESTACIONES SOCIALES	CUIDADO DE LA SALUD BUCAL CON MULTIDENT	18	22
	CONSULTAS DE PSICOLOGÍA CLÍNICA	26	33
	_____	—	—
	_____	—	—
	_____	—	—
OBSERVACIONES			
<p>Las consultas de psicología clínica comprenden a la mitad de colaboradores de oficina y a colaboradores de Tplast. La prestación social con MultiDENT solo está direccionada a los colaboradores de oficina. La campaña con MultiDENT (81.8%) y las consultas de Psicolog. (78.8%) arrojan un INDICADOR DE 80.3%.</p>			
	CAPACITACIÓN	ASISTENTES	CONVOCADOS
CAPACITACIÓN	El Manejo e Importancia de Redes Sociales y Bolsas Lab. en Reclutam.	5	6
	Altas, Actualizaciones y Bajas en T-Registro (I)	3	3
	Altas, Actualizaciones y Bajas en T-Registro (II)	3	3
	Simplificando el proceso de Gestión de Contratos	7	7
	Mejorando Entrega de Boletas (I)	4	5
	Mejorando Entrega de Boletas (II)	5	5
OBSERVACIONES			
<p>Inasistencia del Gerente en la primera Capacitación. El total de asistentes = 27, total de convocados = 29. Arroja un indicador de asistencia de 93.1%.</p>			

AVALADO POR



OBSERVANTE

Anexo 82: Ficha de observación y análisis documental para recabar datos del mes de Noviembre

FICHA DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL MES DE Noviembre

La presente ficha tiene por finalidad ser usada para recabar información en campo mediante la observación y el análisis documental de la organización.

EMPRESA	GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMPRESARIALES	ÁREA	Recursos Humanos
OBSERVANTE	GONZALO CELIS SOBERON	FECHA	30-11-2018

1. PROVISIÓN

NOMBRE DEL REQUERIMIENTO	PERSONAL REQUERIDO	INICIO Y FIN PACTADO	CANDIDATO POR FUENTE						
			Bolsa laboral on line	RRSS	Repositorios	Referentes	Volanteo	Otros	Total
AUXILIAR DE REPARTO	1	05/11/18-08/11/18	3	18	—	3	—	—	24
ATENCIÓN AL CLIENTE GRUPO	12	15/11/18-26/11/18	28	42	—	—	—	20	90
OPERARIO DE LIMPIEZA	2	13/11/18-16/11/18	2	23	—	—	—	12	37
VENDEDOR DE CAMPO	2	26/11/18-29/11/18	11	15	—	—	—	3	29
TOTAL	17		44	98	0	3	0	35	180

2. ORGANIZACIÓN

PUESTOS (DEL AREA) CON	CANTIDAD	¿CUALES?
Fichas profesiográficas	9	Asist. B.S. Mina/Asist. B.S/ Jefe BS/ Jefe Contratos/ Jefe Reclutam/ Jefe RRHH/ Asist. RRHH/ Asist. Reclut./ Control y Calid.
Perfiles de puestos	9	Asist. B.S. Mina/Asist. BS/ Jefe BS/ Jef. Contratos/ Jef. Reclutam/ Jefe de RRHH/ Asist. RRHH/ Asist. Reclut./ Control y Calidad

3. RETENCIÓN Y DESARROLLO

ITEM	CANTIDAD	RAZONES
REMUNERACIÓN	2	Reclamos de dos colaboradores de campo que alegan mal cálculo de planilla. Estos colaboradores son tercerizados en Piura, a quienes no se les brindó capacitación del formato de boleta ni cálculo de planillas.

Anexo 83: Ficha de observación y análisis documental para recabar datos del mes de Noviembre

MES DE NOVIEMBRE

PRESTACIONES SOCIALES	CAMPAÑA	ASISTENTES	CONVOCADOS
		CONSULTAS DE PSICOLOGÍA CLÍNICA	32
	PAUSAS ACTIVAS I	19	22
	PAUSAS ACTIVAS II	21	22
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
OBSERVACIONES			
<p>Las Consultas de Psicología clínica comprenden a los colaboradores de Cartavio y mitad de oficina administrativa. Teniendo en cuenta el indicador de Prestaciones sociales, las consultas de P. Clínica (91.4%), Pausas activas I (86.4%) y Pausas activas II (95.5%), arrojan como resultado un cumplimiento de 91.1%.</p>			
CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN	ASISTENTES	CONVOCADOS
	Conociendo mi Boleta (I)	25	25
	Conociendo mi Boleta (II)	23	23
	Conociendo mi Boleta (III)	40	43
	Conociendo mi Boleta (IV)	49	50
	Objeto social de las empresas conformantes de GRUPO MUNDO SAC.	20	20
OBSERVACIONES			
<p>La primera capacitación dirigida a los colaboradores de Tuplast, la segunda a los colaboradores en Cartavio. La tercera y cuarta en la lista dirigida mina. Total de asistentes = 157, total de convocados = 161, arroja un indicador de 97.5%</p>			

AVALADO POR


OBSERVANTE

Anexo n° 84: Ficha de capacitación 1

CAPACITACIÓN 1			
TEMA:	El manejo e importancia de Redes Sociales y Bolsas Laborales en el Reclutamiento		
OBJETIVO:	Comprender la importancia de las redes sociales y bolsas laborales en el nuevo proceso de reclutamiento y selección del talento.		
PONENTES	Celis Soberón, Gonzalo Vergara Castro, Alicia Alexandra		
PARTICIPANTES:	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe de Reclutamiento • Asistente de Reclutamiento • Practicante de Psicología • Jefe de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos 		
FECHAS	02/10/2018	HORA:	5:00 pm -7.30 pm
LUGAR:	Sala de reuniones Oficina 07		
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las principales redes y plataformas en el reclutamiento. • Forma de uso de las redes sociales y Computrabajo en el reclutamiento. • Beneficio del uso de las nuevas plataformas en reclutamiento. • Conociendo el nuevo proceso de reclutamiento y selección. • Aprendiendo a medir indicadores. 			
COMPETENCIAS ADQUIRIDAS			
Comprende la importancia de las redes sociales y demás plataformas importantes y conoce su uso adecuado. Además conoce el nuevo proceso de Reclutamiento y Selección del Talento así como sus indicadores y cómo medirlos.			
DOCUMENTOS Y MATERIALES DE USO	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento y selección del talento documentado (incluye formatos). • Diapositivas. • Cuenta de Facebook de Grupo Mundo Perú • Cuenta de Computrabajo • Formato de asistencia (Ver Anexo 55). 		

Anexo n° 85: Ficha de capacitación 2

CAPACITACIÓN 2			
TEMA:	Altas, actualizaciones y bajas en el T - REGISTRO		
OBJETIVO:	Manejar la plataforma del T – Registro para la gestión de altas y bajas.		
PONENTE	Cavel Sebastián, Graciela.		
PARTICIPANTES:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos • Jefe de Contratos 		
FECHAS	01/10/2018 04/10/2018	HORA:	8:30 am -11.00 am
LUGAR:	Sala de reuniones Oficina 07		
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de la SUNAT para el uso del T- Registro. • Generando un alta en el T-Registro. • Actualizando datos en el T- Registro. • Generando una baja en el T-Registro. 			
COMPETENCIAS ADQUIRIDAS			
Maneja la plataforma del T- Registro para la declaración de altas, actualizaciones y bajas del personal con los datos de las Fichas Sociales.			
DOCUMENTOS Y MATERIALES DE USO	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Gestión de Ingresos documentado (incluye formatos). • Diapositivas. • Cuenta en T - Registro • Formato de asistencia (Ver Anexo 55). 		

Anexo n° 86: Ficha de capacitación 3

CAPACITACIÓN 3			
TEMA:	Simplificando el proceso de Gestión de Contratos		
OBJETIVO:	Explicar el nuevo proceso de Gestión de contratos, sus beneficios, formatos e indicadores.		
PONENTE	Celis Soberón, Gonzalo.		
PARTICIPANTES:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos • Jefe de Contratos • Jefe de Bienestar Social • Asistente de Bienestar social • Asistente de BS para Mina • Asistente de Control del servicio 		
FECHAS	03/10/2018	HORA:	8:30 am -11.00 am
LUGAR:	Sala de reuniones Oficina 07		
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Conociendo el nuevo proceso de Gestión de contratos. • Beneficios del nuevo proceso de Gestión de contratos. • Formatos del nuevo proceso de Gestión de contratos. • Aprendiendo a medir indicadores. 			
COMPETENCIAS ADQUIRIDAS			
Conoce cómo será el nuevo proceso de Gestión de Contratos, sus beneficios y los indicadores a medir.			
DOCUMENTOS Y MATERIALES DE USO	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Gestión de Contratos documentado (incluye formatos). • Diapositivas. • Sistema de la empresa. • Formato de asistencia (Ver Anexo 55). 		

Anexo n° 87: Ficha de capacitación 4

CAPACITACIÓN 4			
TEMA:	Mejorando la entrega de Boletas		
OBJETIVO:	Explicar el nuevo proceso de Entrega de boletas, sus beneficios e indicadores. Así también exponer el nuevo cronograma de viajes a Mina teniendo en cuenta los turnos de los tres grupos de colaboradores.		
PONENTE	Celis Soberón, Gonzalo.		
PARTICIPANTES:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Asistente de Recursos Humanos • Jefe de Contratos • Asistente de BS para Mina • Secretaria 		
FECHAS	17/10/2018 18/10/2018	HORA:	11:00 am -12.30 am
LUGAR:	Sala de reuniones Oficina 07		
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Conociendo el nuevo proceso de Entrega de boletas. • Beneficios del nuevo proceso de Entrega de boletas. • Conociendo el nuevo Cronograma de Viajes a Mina para maximizar al alcance de entrega de boletas. • Aprendiendo a medir indicadores. 			
COMPETENCIAS ADQUIRIDAS			
Conoce cómo será el nuevo proceso de Entrega de Boletas, sus beneficios y los indicadores a medir. Así también el nuevo cronograma de viajes a Mina.			
DOCUMENTOS MATERIALES USO	Y DE	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Entrega de boletas documentado. • Diapositivas. • Cronograma de viajes. • Formato de asistencia (Ver Anexo 55). 	

Anexo n° 88: Ficha de capacitación 5

CAPACITACIÓN 5			
TEMA:	Conociendo MI Boleta		
OBJETIVO:	Explicar la composición de la boleta de pago y los descuentos tomados en cuenta para el cálculo de remuneraciones.		
PONENTE	Orbegoso Peña, Carlos.		
PARTICIPANTES:	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores de Tuplast, Cartavio y Mina. 		
FECHAS	06/11/2018 13/11/2018 20/11/2018 26/11/2018	HORA:	8:30 am -11.00 am
LUGAR:	Sala de reuniones Oficina 07 (para colaboradores de Tuplast y Cartavio) y Oficinas de Mina en Pataz.		
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de asistencia. • Bienvenida a los asistentes. • Explicando el Formato de Boletas. • Descuentos tomados en cuenta para el cálculo de remuneraciones. 			
COMPETENCIAS ADQUIRIDAS			
Conoce al detalle su boleta y los criterios a tomar en cuenta para el cálculo de su remuneración así como los descuentos y principales aportes propios de la formalidad laboral.			
DOCUMENTOS MATERIALES USO	Y DE	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja informativa del formato de boleta. (Ver Anexo 56). • Diapositivas. • Formato de asistencia (Ver Anexo 55). 	

Anexo n° 89: Ficha de capacitación 6

CAPACITACIÓN 6			
TEMA:	Objeto social de las empresas conformantes de GRUPO MUNDO SOLUCIONES EMP.		
OBJETIVO:	Conocer cuáles son los servicios específicos brindados por Grupo Mundo mediante sus diversas empresas.		
PONENTE	Dr. Rodríguez García, Alexander.		
PARTICIPANTES:	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores de oficina. 		
FECHAS	29/11/2018	HORA:	8:30 am -11.00 am
LUGAR:	Sala de reuniones Oficina 07.		
ACTIVIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de asistencia. • Bienvenida a los asistentes. • Servicios brindados por Grupo Mundo. 			
COMPETENCIAS ADQUIRIDAS			
Conoce al detalle los servicios que ofrece Grupo Mundo (reclutamiento y selección, intermediación y tercerización laborales) a través de sus distintas empresas conformantes.			
DOCUMENTOS Y MATERIALES DE USO	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas. • Formato de asistencia (Ver Anexo 55). 		

Anexo n° 90: MATRIZ MEFE

FACTORES CRÍTICOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Incremento de la inversión pública	0.09	4	0.36
Crecimiento de la economía nacional	0.09	4	0.36
Ingreso de nuevas empresas al mercado	0.08	4	0.32
La tendencia a tercerizar los procesos de recursos humanos.	0.1	3	0.30
Los inmigrantes que han ingresado al país con PTP	0.08	3	0.24
Nuevos portales de empleo para el proceso de reclutamiento.	0.1	4	0.40
Ministerio del Ambiente incentiva a la responsabilidad social empresarial a las empresas en el Perú.	0.07	3	0.21
SUBTOTAL	0.61		2.19

AMENAZAS

Actos de corrupción desestabilizan economía nacional	0.08	1	0.1
Incremento de la remuneración mínima vital impacta en los gastos de las empresas que cuenta con gran cantidad de empleados.	0.09	2	0.2
Disminución de la tasa de empleo formal en el Perú.	0.08	2	0.2
Incremento de la informalidad laboral	0.07	2	0.1
Retraso de nuevas tecnologías en nuestro país	0.07	1	0.1
SUBTOTAL	0.39		0.63

Peso:

0.0= No importante

1.0= Muy importante

Valor:

4= La respuesta es superior

3= La respuesta está por encima del promedio

2= La respuesta es promedio

1= La respuesta es pobre