

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L., 2021

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Lic. Pari Condori, Wilfredo Agustin

Docente Guía:
Mg. Díaz Zelada, Yván Francisco

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a mis padres, hermanas e hijos.

Del mismo modo, a mis compañeros de trabajo que fueron parte esta investigación.

Wilfredo Agustin Pari Condori

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al divino creador por la energía y vida, a mi familia en general por su amabilidad y apoyo en cada paso que emprendo y a la escuela de posgrado Newman por darme la oportunidad de continuar mi camino de profesionalización.

Wilfredo Agustin Pari Condori

INDICE

1	CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	3
1.1	Tema de investigación	3
1.2	Planteamiento del problema	3
1.3	Objetivos de la investigación	5
1.3.1	General	5
1.3.2	Específicos	5
1.4	Metodología	5
1.5	Justificación	6
1.5.1	Justificación teórica	6
1.6	Definiciones.....	7
1.6.1	Propuesta de mejora	7
1.6.2	Proceso	7
1.6.3	Reclutamiento	7
1.6.4	Selección.....	8
1.7	Alcances y limitaciones.....	8
1.7.1	Alcance de espacio	8
1.7.2	Alcance de tiempo	8
1.7.3	Alcance organizacional	8
1.7.4	Limitaciones de espacio	8
2	Capítulo II: Marco Teórico	9
2.1	Conceptualización de las variables y tópicos claves	9
2.1.1	Reclutamiento	9
2.1.2	Reclutamiento interno.....	11
2.1.3	Reclutamiento externo	14
2.1.4	Selección de Personal	15
2.2	Importancia de la variable de estudio	17
2.2.1	Importancia de Reclutamiento	17
2.2.2	Importancia de Selección.....	18
2.3	Análisis comparativo.....	18
2.3.1	Análisis comparativo de la variable reclutamiento	18
2.3.2	Análisis comparativo de la variable selección	19
2.4	Análisis crítico.....	20
2.4.1	Análisis crítico respecto al reclutamiento	20
2.4.2	Análisis crítico respecto a la selección	20
3	CAPITULO III MARCO REFERENCIAL.....	22

3.1	Reseña histórica	22
3.2	Filosofía organizacional	24
3.3	Diseño organizacional.....	24
3.4	Organigrama de la empresa	25
3.4.1	Gerencia General	26
3.4.2	Gerencia de proyectos.....	26
3.4.3	Gerencia de administración	26
3.4.4	Asesoría legal.....	26
3.4.5	Recursos humanos.....	26
3.5	Organigrama de proyecto.....	27
3.5.1	Residente de obra.....	28
3.5.2	Jefe de Ssoma	28
3.5.3	Jefe de producción y planeamiento	29
3.5.4	Supervisor de Seguridad	29
3.5.5	Supervisor de producción	29
3.6	Productos y/o servicios.....	29
3.6.1	Servicio de perforación y voladura con explosivos	30
3.6.2	Servicios de fragmentación de rocas sin explosivos	30
3.7	Flujograma del servicio de perforación y voladura	30
3.8	Diagnóstico organizacional	31
3.8.1	Misión.....	32
3.8.2	Visión.....	32
3.8.3	Valores.....	32
3.9	Diagnostico FODA	32
3.9.1	Análisis interno de las áreas funcionales	33
3.9.2	Diagnóstico de fortalezas.....	38
3.9.3	Conclusiones del diagnóstico de fortalezas	38
3.9.4	Diagnóstico de debilidades	39
3.9.5	Conclusiones del diagnóstico de debilidades.....	39
3.9.6	Análisis del entorno	40
3.9.7	Diagnóstico de las oportunidades.....	43
3.9.8	Conclusiones del diagnóstico de las oportunidades	43
3.9.9	Diagnóstico de las amenazas	44
3.9.10	Conclusiones del diagnóstico de las amenazas	44
3.10	Matriz FODA	45
3.11	Ciclo de vida de la empresa Emcasur.....	47

4	CAPITULO IV RESULTADOS	48
4.1	Diagnóstico.....	48
4.1.1	Encargado de recursos humanos.....	48
4.1.2	Diagnóstico del encargado de recursos humanos	48
4.1.3	Dueño del proceso – Ingeniero de voladura	50
4.1.4	Diagnóstico del dueño del proceso - ingeniero de voladura.....	50
4.1.5	Operarios de voladura	51
4.1.6	Diagnóstico de los operarios de voladura	52
4.2	Generación de estrategias	53
4.2.1	FODA cruzado	53
4.2.2	Selección de estrategia	54
4.2.3	Estrategias de procesos	54
4.2.4	Estrategias de aprendizaje y desarrollo	54
4.3	Diseño de la Mejora.....	55
4.3.1	Planteamiento de la propuesta de mejora	55
4.3.2	Objeto.....	55
4.3.3	Alcance	55
4.3.4	Referencias	56
4.3.5	Responsabilidad y autoridad	56
4.3.6	Definiciones	57
4.3.7	Desarrollo	59
4.3.8	Evaluación de desempeño del personal	65
4.3.9	Evaluación del clima laboral en la empresa	67
4.3.10	Capacitaciones.....	68
4.4	Mecanismos de control	71
4.4.1	Formatos de registro	71
4.4.2	Formatos	72
4.5	Anexos de la propuesta de mejora	90
4.5.1	Anexo 1: Diagrama de flujo de procedimiento de gestión de recursos humanos.....	91
4.5.2	Anexo 2: Diagrama de reclutamiento y selección de personal	92
4.5.3	Anexo 3: Diagrama de gestión de recursos humanos - capacitaciones	93
4.5.4	Anexo 04: Interpretación de resultados de evaluación de desempeño	94
4.5.5	Anexo 5: Inducción y orientación básica.....	95
4.5.6	Anexo 6: Inducción del área de trabajo	96
4.6	Presupuesto para la implementación de la mejora	97
5	CAPITULO V SUGERENCIAS.....	99

5.1	Conclusiones.....	99
5.2	Bibliografía	101
5.3	Anexos.....	105

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	18
Tabla 2.....	19
Tabla 3.....	24
Tabla 4.....	38
Tabla 5.....	39
Tabla 6.....	43
Tabla 7.....	44
Tabla 8.....	46
Tabla 9.....	48
Tabla 10.....	49
Tabla 11.....	50
Tabla 12.....	51
Tabla 13.....	52
Tabla 14.....	53
Tabla 15.....	59
Tabla 16.....	62
Tabla 17.....	65
Tabla 18.....	67
Tabla 19.....	68
Tabla 20.....	72
Tabla 21.....	73
Tabla 22.....	74
Tabla 23.....	75
Tabla 24.....	76
Tabla 25.....	77
Tabla 26.....	78
Tabla 27.....	80
Tabla 28.....	81
Tabla 29.....	84
Tabla 30.....	86
Tabla 31.....	87
Tabla 32.....	88
Tabla 33.....	89
Tabla 34.....	90
Tabla 35.....	94
Tabla 36.....	95
Tabla 37.....	96
Tabla 38.....	97
Tabla 39.....	97

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa Emcasur	25
Figura 2 Organigrama de proyecto	28
Figura 3 Flujograma del servicio de voladura de Emcasur	31
Figura 4 Etapas del ciclo de vida de la empresa	47
Figura 5 Diagrama de procedimiento de recursos humanos	91
Figura 6 Diagrama de procedimiento de reclutamiento y selección de personal	92
Figura 7 Diagrama de procedimiento de gestión de recursos humanos - capacitación	93

RESUMEN

El presente estudio se enfocó en analizar el área de recursos humanos, específicamente los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, con la finalidad de proponer mejoras y lograr un desempeño optimizado de la mano de obra de la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L. Durante el desarrollo de la investigación se valoró las variables externas e internas que inciden en su desempeño. Así mismo, el aporte de las referencias conceptuales ayudó a identificar la particularidad del problema. Consecuentemente, se comprobó que la empresa necesitaba estandarizar sus procedimientos para gestionar el talento. Por tal razón, se ha propuesto mejorarla a través de una estrategia de implementación de formatos que servirán para registrar, controlar y proponer las mejoras oportunamente.

Así mismo, el autor basado en la información obtenida por parte de los colaboradores de la empresa, reveló que la empresa requiere mejorar el clima laboral basado en remuneraciones y capacitaciones. De igual forma, se evidenció que existe riesgo normativo respecto a la obtención de licencias para manipular explosivos. Finalmente, se analizó el costo de implementación de la propuesta de mejora y los resultados económicos son favorables; ya que, permitirá gestionar eficientemente el talento desde la etapa de reclutamiento hasta la evaluación de desempeño.

Palabras clave: reclutamiento, selección y procesos

ABSTRACT

This study focused on analyzing the area of human resources, specifically the processes of recruitment and selection of human talent, in order to propose improvements and achieve an optimized performance of the workforce of the company Emcasur Contratista E.I.R.L. During the development of the research, the external and internal variables that affect its performance were evaluated. Likewise, the contribution of conceptual references helped to identify the particularity of the problem. Consequently, it was found that the company needed to standardize its talent management procedures. For this reason, it has been proposed to improve it through a strategy of implementing formats that will serve to record, control and propose improvements in a timely manner.

Likewise, the author, based on the information obtained from the company's collaborators, revealed that the company needs to improve the work environment based on remuneration and training. It was also found that there is a regulatory risk with respect to obtaining licenses to handle explosives. Finally, the cost of implementing the improvement proposal was analyzed and the economic results are favorable, since it will allow the efficient management of talent from the recruitment stage to the performance evaluation.

Keywords: recruitment, selection and processes

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación trata sobre la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección del talento de la empresa de voladuras Emcasur Contratista E.I.R.L. Para el presente estudio, se aplicó la investigación aplicada cualitativa, empleando teorías y técnicas de análisis, como la matriz foda y encuestas pertinentes para identificar las debilidades del área de recursos humanos. Con ello, se logró proponer las estrategias adecuadas para mejorar la gestión del talento dentro de la organización.

Entre los hallazgos, se revela que la empresa se encuentra en la etapa de formalización y requiere estandarizar los procedimientos con la finalidad de operar en el mercado con eficiencia. Por otro lado, un factor externo que hace ineficiente la gestión del talento es originado por el riesgo normativo provocado por la entidad gubernamental Sucamec que demora en las emisiones de las licencias de manipulación de explosivos. Así mismo, los colaboradores encuestados refieren que una mejor administración de las remuneraciones y capacitaciones contribuye al desempeño.

Respecto a los objetivos, éstos fueron alcanzados; en primer lugar, se hizo el diagnóstico para conocer el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la empresa. En segundo lugar, luego del análisis de los factores que inciden en las operaciones de la empresa, se propone una estrategia de mejora para los procesos involucrados en el área de recursos humanos. Consecuentemente, se diseñó la mejora mediante formatos de registro y control para gestionar las actividades del área. Finalmente, se realizó un análisis de costo y beneficio de la propuesta de mejora, dando lugar a un presupuesto que resulta ventajoso implementarlo en la organización.

En síntesis, el capítulo uno hace referencia al planteamiento del problema, asignación de objetivos, determinación de la metodología para lograrlos y la respectiva justificación. Ergo, sirvió para la establecer las variables de estudio y la planificación del proceso del trabajo de investigación. Este plan inicial se complementa con el desarrollo del capítulo dos, el cual hace referencia al marco teórico, donde se contrastó los diversos conceptos de especialistas en el tema de reclutamiento y selección; ello, con la finalidad de hacer un análisis crítico del tema que abordamos. Seguidamente, el capítulo tres, que corresponde al marco referencial, nos brinda la información de la organización en estudio, como la reseña histórica, diseño organizacional, diagnóstico organizacional, análisis interno de las áreas funcionales, análisis del entorno y la etapa del ciclo de vida que la empresa viene atravesando.

Seguidamente, el capítulo cuatro referido a los resultados, nos introduce al diagnóstico operativo y estratégico mediante encuestas a fuentes primarias pertenecientes a la organización; y mediante la técnica de análisis del foda cruzado se contrastaron las variables que determinaron la estrategia desarrollada en el presente estudio. Del mismo modo, en este capítulo se implementó el diseño de mejora, los mecanismos de control y los respectivos anexos.

Finalmente, en el capítulo cinco correspondiente a resultados, el autor concluye recomendando a la empresa que implemente la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección. Además, sugiere que la empresa debe iniciar su proceso de estandarización por la etapa de vida empresarial que viene cursando. Así mismo, recomienda establecer indicadores y diagnósticos periódicos para medir el desempeño de la fuerza laboral.

1 CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1 Tema de investigación

Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L, 2021.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa en análisis se denomina Emcasur Contratista E.I.R.L.; la cual, se dedica a brindar servicios de perforación y voladura de rocas con explosivos para la construcción de proyectos viales en Perú. Su sede principal está ubicada en la provincia de Ilo, departamento de Moquegua y desarrolla sus operaciones a nivel nacional. El presente trabajo de investigación se enfoca en el proceso de reclutamiento y selección de personas, realizado por el área de recursos humanos, que se encarga de suministrar colaboradores para las operaciones con explosivos. Cabe destacar que la cantidad de colaboradores por proyecto es de 20 a 40, entre administrativos, ingenieros de campo y obreros; y depende de los alcances del servicio y la cantidad que se ejecuten en simultáneo.

El problema identificado está en la gestión del talento humano que se requiere para los proyectos donde la empresa presta sus servicios. Pues, se ha detectado colaboradores con bajo desempeño en la realización de sus funciones. Esto se debe a la falta de registros y controles estandarizados para una eficiente administración de los procesos de reclutamiento y selección.

De continuar así, la empresa no podrá mejorar el desempeño y rendimiento de sus operaciones; y provocará que las actividades de voladura con explosivos se desarrollen de forma ineficiente. Consecuentemente, estas deficiencias

administrativas se traducen en penalidades y mayor costo directo e indirecto por rotación y afiliación de los relevos.

Por lo tanto, para solucionar este problema se requiere mejorar el proceso de reclutamiento y selección, en base a un estudio interno y del entorno con la finalidad de plantear las estrategias apropiadas y desarrollar herramientas idóneas para integrarlas a la propuesta de mejora.

Así mismo, se debe tener en consideración la publicación del 7 de noviembre del 2019 del portal web World Economic Forum, que muestra los resultados de la encuesta de escasez de talento, realizada de forma bianual por la consultora multinacional Manpower, Japón sería el país en donde las empresas más carecen de mano de obra calificada. Allí, 89% de los empleadores consultados aseguraron no encontrar profesionales idóneos para desempeñar las tareas que requieren sus empresas. Mientras tanto, en México, 50% de los encuestados expresaron su preocupación ante la carencia de trabajadores competentes en el mercado laboral del país. En España, que todavía es el segundo país de la Unión Europea con más desempleo, esta cifra fue del 24%.

Del mismo modo, en Perú, Luis Huamán Linares, gerente comercial de Gointegro señaló que las empresas constructoras y mineras están en una constante pugna por captar a los ingenieros y su estrategia cada vez más relevante consta en implementar "programas de reconocimientos" para retener el talento de su staff.

Por esta razón, la industria de la construcción relacionada al uso explosivos en Perú, tiene un problema debido a la escasez de talentos técnicos disponibles. Pues, generalmente los proyectos tienen una duración de 6 a 12 meses. Por esta razón, los talentos destacados y acreditados académicamente buscan colocarse en compañías mineras con mayores beneficios y permanencia.

A pesar de la realidad del mercado laboral en Perú, para la empresa en análisis es trascendental seleccionar al personal idóneo para que las operaciones se desarrollen eficaz y eficientemente con ética, honradez y sentido de la responsabilidad. Del mismo modo, Chiavenato (2000) expone que es imprescindible que la búsqueda de personal se trate con objetividad y profesionalismo con la finalidad de lograr eficacia en la contratación del talento; y esto se traslade a mejorar el desempeño de la empresa.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 General

Proponer una mejora del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L.

1.3.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa con el fin de conocer el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L.
- Proponer una mejora para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L.
- Diseñar formatos de registro y control que permita gestionar el talento humano en la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L.
- Realizar un análisis del costo y beneficio de la implementación de la propuesta de mejora de la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L.

1.4 Metodología

El tipo de investigación es la Propuesta de Mejora y para desarrollarla se hará la investigación aplicada cualitativa. Por lo tanto, para lograr los objetivos del presente

estudio se diagnosticará la situación de la empresa mediante el análisis FODA. El cual consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnosticarán la situación interna de la organización y específicamente del área que realiza los procesos actuales que intervienen en la gestión del talento humano. Así mismo, la evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas que afronta la empresa. Con las ponderaciones obtenidas de las variables, se podrá sugerir la relación entre ellas hasta encontrar la sinergia mediante el FODA cruzado para la formulación de las estrategias.

Así mismo, para proponer la mejora del proceso, primeramente, se realizará cuestionarios para el personal involucrado en el área de recursos humanos y de proyectos; los resultados serán usados para el diagnóstico pertinente y la generación de la estrategia para la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección. Finalmente, se describirá mediante una tabla el presupuesto que demanda la implementación y el beneficio correspondiente.

1.5 Justificación

Con la presente investigación se busca implementar las herramientas que permitirán mejorar los procesos de reclutamiento y selección del talento en la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L.; éstas contribuirán al proceso administrativo para gestionar el talento humano que trabaja en la empresa y su respectiva creación de valor ante sus clientes y el mercado.

1.5.1 Justificación teórica

Se utilizará definiciones y conceptos de autores de la materia, tales como: Chiavenato, Woods, entre otros. Con ello, se logrará conceptualizar los procesos y actividades para una adecuada identificación del talento y su desarrollo dentro de la

organización. Del mismo modo, esta investigación se justifica por los motivos que detallamos a continuación: En Primer lugar, según el criterio académico, el tema abordado corresponde a investigaciones que son parte de la maestría en administración de negocios. En segundo lugar, la investigación contribuirá a mejorar el proceso que existe actualmente sobre reclutamiento y selección del talento. Por último, los resultados del estudio ayudarán a sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis para futuros estudios.

1.6 Definiciones

1.6.1 Propuesta de mejora

Para Cárdenas (2005) “Una propuesta de mejora para que proporcione una alternativa de solución depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas”.

1.6.2 Proceso

Según Pérez J. (2009), es: “Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

1.6.3 Reclutamiento

Según Cuervo García et al. (1994), es: “El proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos”.

1.6.4 Selección

Según Chiavenato (1999), la selección de recursos humanos se define como: “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”.

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcance de espacio

El alcance de la investigación corresponde a la empresa Emcasur Contratita E.I.R.L.; la misma se encuentra en el distrito de Ilo, provincia de Ilo, departamento de Moquegua.

1.7.2 Alcance de tiempo

La investigación se hará en el periodo de 6 meses computados desde la aprobación del plan de investigación.

1.7.3 Alcance organizacional

Se tiene información de ejecutivos de la empresa tales como: encargado del área de recursos humanos, operarios de voladura e ingenieros de voladura, quienes aportarán información respecto al desempeño y rendimiento que han observado en la ejecución de sus proyectos.

1.7.4 Limitaciones de espacio

Para obtener la información de los colaboradores se tiene la limitación geográfica y es necesario recurrir a coordinaciones telefónicas y aplicativos de internet para solicitar la información. Dado que, los trabajadores se encuentran en los campamentos de proyecto ubicados en lugares distantes a la sede principal.

2 Capítulo II: Marco Teórico

En este capítulo se brindarán conceptos de las variables y tópicos claves que servirán para establecer la propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano en la empresa Emcasur Contratista EIRL. En consecuencia, el propósito de esta investigación conlleva a proponer procedimientos que permitan gestionar adecuadamente el talento humano en la organización desde el reclutamiento hasta la selección.

2.1 Conceptualización de las variables y tópicos claves

2.1.1 Reclutamiento

Chiavenato Idalberto (2011) manifiesta que:

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de línea, que se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento. Cuando la recibe la dependencia de reclutamiento, verifica en los archivos si está

disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso. (pp. 132-133)

Por su parte Mondy y Noe (2005) apuntan que:

El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización. El reclutamiento es la búsqueda, identificación y captación de candidatos capacitados para cubrir vacantes existentes en la organización.

Guth Alfredo (2001), dice que el reclutamiento, es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

Bretones y Rodríguez (2008). Apunta que el reclutamiento, puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Para Alles, M (2006). El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno que recibirá la oferta de empleo.

Nebot J. (2006). Afirma que el reclutamiento de personal, es una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo.

Para Peña Baztán (1990), reclutar consiste en llevar acabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para

convencerlos de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaboradores que buscamos.

Según Jorn (2015) los reclutamientos son: “Prácticas y labores llevadas a cabo con el objetivo de atraer a colaboradores potenciales” (p.49).

Así mismo, Ramírez (2015) nos dice que: “Es el proceso de captación de personal requerido para un puesto dentro de la organización que satisfagan los estándares necesarios”. (p.92)

Por su parte Idalberto (2015) refiere que: “El reclutamiento inicia con la emisión de un requerimiento de puesto y la descripción de la misma, el que toma las decisiones de elegir a un candidato es el departamento de requisición”. (p.165)

2.1.2 Reclutamiento interno

Para Rodríguez (2005) “El reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar por todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización” (p. 27).

Así mismo, Chiavenato (2000) refiere que “El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)” (p. 222).

2.1.2.1 Ventajas del reclutamiento interno:

Según Chiavenato (2000):

- Es más económico que el reclutamiento externo, ya que evita gastos publicitarios, honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, como la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de prueba.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido a la evaluación de sus jefes y no necesita período experimental.
- Motiva a los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Por otra parte, Woods (2002) indica que:

- Se eleva la moral del empleado promovido.
- Refuerza la escala interna de la empresa.

2.1.2.2 Desventajas del reclutamiento interno:

Según Chiavenato (2000):

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, y si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el

momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal potencial en los cargos subalternos para, evitar competencia en el futuro, o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación denominada principio de Peter, en donde las empresas, al ascender incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta que el empleado, por ser incompetente, se estanca.

- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

Por su parte Woods (2002) menciona que:

- Promueve estancamiento, es decir evita el flujo de nuevas ideas.
- Ocasiona problemas morales entre los empleados que son saltados con la promoción de otro.
- Puede provocar insinuaciones políticas, ya que muchos empleados atribuyen las promociones a amistades y relaciones con los directores y supervisores.

2.1.3 Reclutamiento externo

Chiavenato (2000) manifiesta que el reclutamiento externo se lleva a cabo cuando la organización intenta llenar una vacante con personas de afuera, es decir, con candidatos. Por otra parte, menciona que normalmente se recurre a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

2.1.3.1 Ventajas del reclutamiento externo

De acuerdo con Chiavenato (2002):

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Por otro lado, la organización se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos

Por otro lado, Woods (2002) señala que:

- Evita muchos de los problemas políticos asociados con el reclutamiento interno.
- Sirve como un medio de promoción para la empresa, debido a la publicidad que se emplea en atraer a los candidatos.

2.1.3.2 Desventajas del reclutamiento externo

Según Chiavenato (2000):

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina y formularios.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

Por su parte Woods (2002) indica que:

- Es más difícil encontrar a alguien que se adapte a la cultura organizacional de la empresa por afuera.
- Puede disminuir la productividad, mientras el nuevo empleado se adapta a los procedimientos de la empresa.
- Se puede prestar a inconformidad de los empleados ya que pueden pensar que ellos son capaces de realizar mejor el trabajo, que alguien externo a la empresa.

2.1.4 Selección de Personal

Para Chiavenato (1999), la selección de recursos humanos es:

La elección del hombre adecuado, o más simplemente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras en mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral. Por lo tanto,

la selección de personal trata de obtener dos resultados: personas adecuadas para el puesto y personas que sean eficientes en el puesto más lo anterior.

Así mismo, La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado.

Según Louart (1994), la selección de personal puede definirse como: “Aquel proceso que consiste en elegir uno entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”.

Pérez, Merced y Sotomayor (2016) menciona que: “El proceso de selección es saber cómo la conducta, el cumplimiento y la productividad de un candidato ayudan a la empresa en un futuro”. (p. 39)

Según Vega (2019) dice que en el proceso de selección “El detalle de puestos establece instrumentos esenciales, proporcionan la información sobre las funciones y responsabilidades que tiene cada vacante para después pasar a evaluar y ver los conocimientos de cada participante mediante una entrevista y luego así encontrar al candidato indicado para laborar en la empresa”. (p.9)

Según Carbajal y López, (2016) indican que: “El proceso de selección es tener en cuenta el procedimiento de trabajo y en las lógicas de las empresas. Desde ahí, será posible comprender las características estructurales del trabajo y su

traducción en exigencias fundamentales a las personas que lo desempeñen”.
(p. 6)

Según Nabeeh, Smarandache, Abdel-Basset, Ghareeb & Aboelfetouh (2019), sostiene que: “Selección de personal es lo que permite llegar al éxito de la empresa. La complejidad de la selección de personal es determinar eficientemente la aplicación adecuada para cumplir con los requisitos y la selección adecuada e idónea” (p.34)

Selección de personal según Icheme, Ezenwakwelu & Owuze (2017) menciona que: La selección es optar por personas con las calificaciones requeridas y la competencia para cubrir las vacantes en la empresa. Es el proceso de entrevistar y evaluar a los postulantes para un trabajo específico y la elección de un individuo para el empleo en función de los criterios establecidos.

2.2 Importancia de la variable de estudio

2.2.1 Importancia de Reclutamiento

Según, Tarazona, A. (2014) “Constituye un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de una empresa de cualquier envergadura y rubro. Es de suma importancia, ya que mediante una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante”. (p.4)

Así mismo, cabe mencionar el talento requerido no necesariamente se encuentra en busca de empleo; sino, se encuentra vigente dentro de la población económicamente activa y la gestión de reclutamiento debe tener estrategias para atraer el interés de ellos. Por tanto, se debe valorar el uso de un apropiado protocolo de reclutamiento; donde los evaluadores y los evaluados sepan los alcances y cumplan los perfiles y competencias establecidas. De esta forma, garantizar el cumplimiento de sus funciones, obligaciones y responsabilidades ante la empresa.

2.2.2 Importancia de Selección

Como se introdujo previamente, en la selección se valora y pondera las cualidades que ofrecen los candidatos; con ello, se logra determinar si están aptos para ocupar el puesto vacante. Por ello, se debe poner especial atención en la recolección de información acerca del cargo y las técnicas idóneas para seleccionar al talento requerido. Sin embargo, es necesario que el proceso de reclutamiento suministre los talentos potenciales para facilitar el proceso de selección.

2.3 Análisis comparativo

2.3.1 Análisis comparativo de la variable reclutamiento

Tabla 1

Análisis comparativo de la variable reclutamiento

Chiavenato	Nebot J.	Mondy y Noe	Guth Alfredo
Proceso que varía según la organización. Depende de la decisión de línea. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento.	Afirma que el reclutamiento de personal, es una acción dinámica que, sin seguir un procedimiento determinado trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo.	Consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización.	Es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse.
Bretones y Rodríguez	Jorn	Alles, M	Peña Baztán
Un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.	Prácticas y labores llevadas a cabo con el objetivo de atraer a colaboradores potenciales.	Es identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará alguno que recibirá la oferta de empleo.	Acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerlos de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes.

Nota: Elaboración de propia

Los autores descritos, en su mayoría coinciden que el procedimiento de reclutamiento sirve para identificar el talento potencial que hay en el mercado. Así mismo, la gestión del reclutamiento está compuesta por actividades necesarias para reclutar uno o más empleados; entre ellas están, la difusión de la vacante, la captación del talento, el análisis y el tratamiento de candidatos.

2.3.2 Análisis comparativo de la variable selección

Tabla 2

Análisis comparativo de la variable selección

Chiavenato	Louart	Pérez, Merced y Sotomayor	Icheme, Ezenwakwelu & Owuze
Es la elección del hombre adecuado, o más simplemente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras en mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.	Consiste en elegir uno entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo	Es saber cómo la conducta, el cumplimiento y la productividad de un candidato ayudan a la empresa en un futuro	Es optar por personas con las calificaciones requeridas y la competencia para cubrir las vacantes en la empresa.

Nota: Elaboración de propia

Los autores coinciden respecto a que el procedimiento de selección corresponde a la elección de una persona a quien previamente se le ha detectado su potencial y que proyecte un rendimiento esperado. Toda vez que, para la empresa en estudio, el personal seleccionado representa una inversión desde el momento de afiliación hasta que ingrese a laborar y no le conviene hacer gastos con personas incompetentes para el puesto.

2.4 Análisis crítico

2.4.1 Análisis crítico respecto al reclutamiento

El problema no radica en la falta de personal sino en la falta de personal calificado y en encontrar dicho personal para ciertos puestos claves. También, se debe tener en cuenta que el proceso de reclutamiento demanda un costo y el presupuesto asignado debe alcanzar los objetivos de conseguir a candidatos competentes y que tengan los rasgos de personalidad que les permitan encajar en la cultura de la empresa. Por lo tanto, realizar este proceso eficazmente podría asegurar que se tenga un amplio universo de potenciales colaboradores durante el posterior proceso de selección.

Sin embargo, en ocasiones la realidad muestra que el alcance del reclutamiento no siempre atrae a los candidatos más idóneos; dado que, los talentos deseados se encuentran ocupados o no se enteran de las convocatorias.

Por otro lado, es necesario señalar que las facilidades existentes a través de las plataformas virtuales pueden ampliar el universo de oportunidades que permiten una identificación de perfiles idóneos para el sector de la construcción. Pero, pueden generar fraudes respecto a la información competencial de los postulantes exagerando aptitudes en su hoja de vida. Sin embargo, queda claro que el uso de las plataformas web no aseguran el correcto reclutamiento; pero, sí logra un mayor alcance hacia un público objetivo que está estrechamente vinculado al perfil de la posición en búsqueda.

2.4.2 Análisis crítico respecto a la selección

En el proceso de selección, en ocasiones, se comete el error de sobrevalorar la experiencia con la que cuentan los candidatos. Esta sobrevaloración puede originar que se pierda la orientación, al ver solo los logros y actividades que han desarrollado

los candidatos y no lo que son capaces de conseguir. Por lo tanto, es necesario destacar que la selección debe ser concebido desde una valoración de las capacidades de las personas y en lo que ellas pueden lograr en el cargo que se quiere asignar. En consecuencia, no basta solo ver el perfil presentado por los candidatos; más bien, es importante una evaluación a profundidad, que permita predecir su desempeño y desarrollo en la empresa.

Dicho de otro modo, un proceso de selección de personal, es la consecuencia de una necesidad y planificación que el área de gestión del talento humano realiza. Para lograrlo, es necesario la creación de técnicas de selección para facilitar y ayudar a elegir a un candidato para el puesto creado según las necesidades de la empresa. Así mismo, se debe considerar a los postulantes como un activo potencial, que también necesita tener una experiencia agradable durante el proceso con la finalidad de atraer su talento o propague la eficiente forma de seleccionar de parte de la empresa.

3 CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

3.1 Reseña histórica

La empresa en análisis para el presente estudio de investigación se denomina Emcasur Contratista E.I.R.L. identificada con RUC 20603470908. La misma fue constituida el 2 de agosto del 2018 en la Provincia de Ilo del departamento de Moquegua en Perú. Según la información obtenida de fuentes primarias de la propia empresa, el objeto social es realizar servicios especializados de perforación y voladura de rocas. Para ello, recurre al uso de materiales explosivos con la finalidad de romper las rocas durante el proceso constructivo de proyectos de construcción, tales como: carreteras, represas, diques, defensas ribereñas, explotación de canteras, entre otros que promueve el estado peruano. Así mismo, en el ámbito minero, esta organización tiene la capacidad de ser socio estratégico de compañías mineras para ejecutar la partida de explotación de minerales metálicos y no metálicos.

Es más, tomamos conocimiento que en sus inicios como toda nueva organización buscó la oportunidad en diversos proyectos; y gracias a la red de contactos del propietario, pudo confirmar su primer contrato de servicios en octubre del año 2018, donde al término del servicio valorizó aproximadamente 7.3 millones de soles + IGV por realizar el servicio de perforación y voladura de rocas en el proyecto: Construcción de la Carretera Checca – Mazocruz en la provincia El Collao del departamento de Puno. Dicho proyecto fue construido por la contratista española Constructora San José Sucursal del Perú, mediante un contrato con Provias del estado peruano.

De esta manera, el proyecto antes mencionado fue el punto de partida para que la empresa opere en el mercado brindando servicios en diversos proyectos a nivel nacional mediante la sub contratación de las partidas referidas al movimiento de

tierras. En consecuencia, la empresa durante su trayectoria ha ejecutado sus servicios en los siguientes proyectos:

- Perforación y voladura en la construcción de la carretera Checca – Mazocruz en el 2018 al 2019 para el cliente Constructora San José Sucursal del Perú.
- Perforación y voladura en la construcción de la carretera Oyón – Ambo, tramo 1, del 2019 a 2020 para el cliente Consorcio Vial Ambo.
- Perforación y voladura en la construcción de la carretera Tauca – Cabana – Pallasca en el 2020 para el cliente Consorcio ICC.
- Perforación y voladura en la construcción de la carretera Vía de Evitamiento de Chimbote, tramo 1 en el 2021 para el cliente Sacyr Construcción S.A. Sucursal Perú.
- Perforación y voladura en la explotación de la cantera Cerro Negro en Paita para la construcción de la ampliación de 60 metros del terminal portuario de Paita en el 2021 para el cliente EDG Mackenzie S.A.C.
- Perforación y voladura en la construcción de la carretera Sicuani – Langui en el 2022 para el cliente Consorcio Vial Wari.

Cabe mencionar, que la actividad principal que realiza la empresa es considerada de alto riesgo por la utilización de materiales explosivos, los que pueden afectar a terceros y personal de la empresa. Por tal motivo, la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) es la encargada de emitir las autorizaciones pertinentes para la adquisición, uso y almacenamiento de los materiales explosivos, pero es necesario cumplir con los requisitos y tiempos de atención establecidos en su TUPA.

3.2 Filosofía organizacional

La empresa en análisis, en mérito a la experiencia descrita y expectativas de permanencia en el mercado, ha logrado cimentar principios fundamentales para tomar decisiones administrativas y operativas. Las mismas, son difundidas en las charlas de inducción para que los colaboradores asuman un compromiso por la calidad y seguridad, pilares que deben primar en las operaciones que desarrolla la empresa.

Tabla 3

Principios de la empresa

PRINCIPIOS DE LA EMPRESA EMCASUR

- a) Las actividades de perforación y voladura deben ser ejecutadas adecuadamente en aras de lograr la calidad, seguridad y protección ambiental en los proyectos que intervenimos.
- b) Los recursos humanos, materiales, infraestructura y maquinaria deben ser adecuados para evitar incidentes, accidentes y enfermedades a los colaboradores y los que tengan acceso al lugar de trabajo.
- c) La responsabilidad social y ambiental hacia los grupos de interés son considerados en nuestros presupuestos con la finalidad de reducir el riesgo de seguridad.
- d) Sensibilizar, capacitar y entrenar a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- e) Ejecutar los proyectos cumpliendo las disposiciones legales y normativas aplicables a nuestra actividad.

Nota: Esta tabla corresponde a información de la empresa Emcasur

3.3 Diseño organizacional

Según lo observado en el presente estudio, actualmente la empresa tiene una configuración de Organización Empresarial. Dado que, la gerencia general toma las decisiones estratégicas desde la sede central y resuelve temas operativos relativos a la calidad del servicio. También, la organización actualmente cuenta con órganos de apoyo estructural que dan soporte a las actividades de los proyectos. Entiéndase que

la tecno estructura es un término acuñado en la década de 1980 por Jhon Kenneth Galbraith, y se refiere al equipo de profesionales especialistas que normalizan el funcionamiento de las empresas, gracias al conocimiento técnico.

Sin embargo, luego de hacer la investigación pertinente a la administración de sus procesos, se evidenció que a la empresa le falta un sistema integrado de gestión de procesos que comprenda la calidad, seguridad y medio ambiente que son pilares para una ejecución estándar en los proyectos.

3.4 Organigrama de la empresa

A continuación, se ilustra el organigrama actual para su mejor entendimiento, en el gráfico se señala las áreas administrativas y los órganos de apoyo que lo conforman. Seguidamente, se desarrolla una breve descripción de los alcances de cada área con especial énfasis en el area de recursos humanos por estar relacionada con el problema en cuestión.

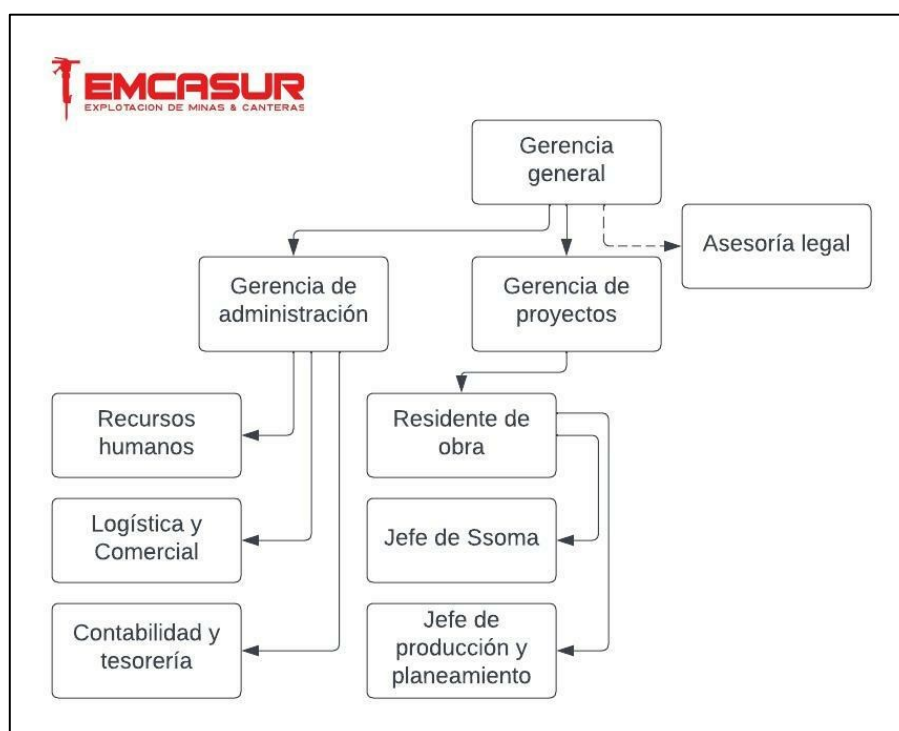


Figura 1 Organigrama de la empresa Emcasur

3.4.1 Gerencia General

Órgano encargado de establecer las políticas, estrategias y gerenciar los servicios contratados. Por lo tanto, se encarga de las negociaciones con los clientes y resolución de conflictos.

3.4.2 Gerencia de proyectos

Órgano encargado de planificar y ejecutar los contratos. Además, tiene la misión de cumplir con los presupuestos establecidos en tiempo y metas físicas. Esta apoyado por los ejecutivos de obra tales como: residente de obra, jefe de seguridad y de producción, quienes deben gestionar los recursos de obra para alcanzar los indicadores propuestos durante la realización del proyecto.

3.4.3 Gerencia de administración

Órgano encargado de administrar los recursos tangibles e intangibles para el normal desarrollo de los proyectos. Dentro de su alcance tiene a su cargo las áreas de recursos humanos, logística, comercial, contabilidad y tesorería.

3.4.4 Asesoría legal

Es un órgano de apoyo en asistencia legal que trabaja externamente a la organización, sus funciones son aplicadas cuando la empresa requiere dar solución a un tema específico.

3.4.5 Recursos humanos

Está compuesto por el encargado que tiene las funciones de reclutar y seleccionar a los colaboradores que serán destacados a los proyectos. Sin embargo, para los puestos estratégicos de jefatura requiere la aprobación de la gerencia. Esta área realiza sus gestiones desde la oficina central e interviene en los proyectos de

forma remota para gestionar los tareas, inducciones y remuneraciones. Actualmente, no cuenta con un procedimiento estandarizado y la selección de talentos se hace de forma irregular. Dado que, un porcentaje de los seleccionados son recomendados por los supervisores u otros colaboradores que laboran en obra. Así mismo, hay recomendaciones de parte del cliente; pues, por política de apoyo a los grupos de interés, es imperativo la contratación de la mano de obra no calificada que proviene de la zona de influencia del proyecto. Generalmente, ocupan el puesto de peón o ayudante, en vista que no tienen experiencia en las actividades con explosivos. Por tal razón, requieren un entrenamiento y gestión de su licencia de Sucamec para que pueda participar en las actividades. Ello, genera rotación de este grupo de colaboradores por no adecuarse a los procedimientos o por no demostrar rendimientos que los demás trabajadores esperan de ellos.

3.5 Organigrama de proyecto

La empresa pretende ser eficiente y eficaz en sus actividades y para ello contrata a personas con competencias en la gestión de proyectos con uso de explosivos. Para conocer el detalle de la tecno estructura que respalda a la gerencia de proyectos, se ilustra el organigrama de un proyecto ejecutado por la empresa el año 2021 y seguidamente se expone los alcances de los puestos.

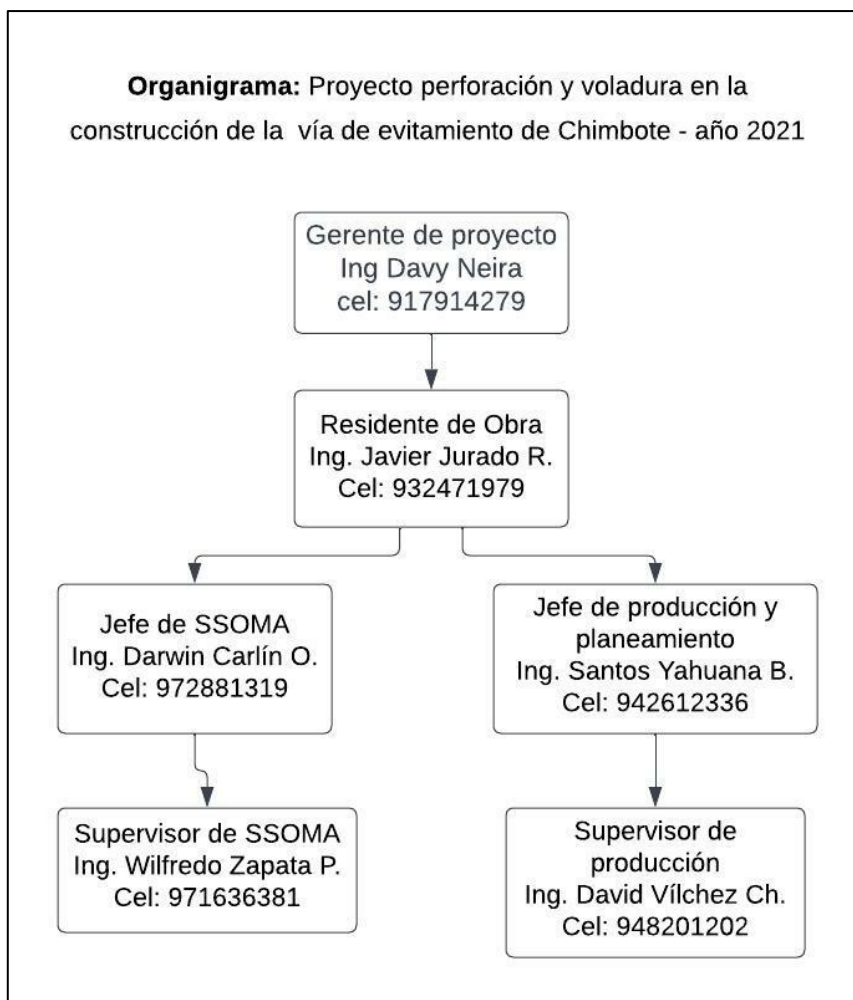


Figura 2 Organigrama de proyecto

3.5.1 Residente de obra

El residente de obra es un profesional de la carrera de Ingeniería de minas, civil o industrial, sus funciones ejecutivas se relacionan con el cliente y es el responsable de los procesos que se ejecutan. Así mismo, lidera el equipo de profesionales asignados al proyecto.

3.5.2 Jefe de Ssoma

Es un profesional especialista en seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. Sus funciones son la planificación, implementación, supervisión, prevención de los riesgos laborales y registrar los eventos mediante las herramientas de gestión adecuadas para el área.

3.5.3 Jefe de producción y planeamiento

Debido a la especialidad de la empresa, este cargo lo ocupa un profesional de la ingeniería de minas. Entre sus funciones esta elaborar el planeamiento y la gestión del plan de trabajo según el cronograma de obra establecido.

3.5.4 Supervisor de Seguridad

Es un profesional con los conocimientos de la gestión de la seguridad en el trabajo, salud ocupacional y gestión del medio ambiente. Tiene relación directa con los colaboradores de obra y está permanentemente en campo supervisando las actividades y registra los eventos diariamente.

3.5.5 Supervisor de producción

Es un profesional de la ingeniería de minas que supervisa, dirige y verifica los rendimientos de los recursos asignados a obra. Además, coordina con los representantes técnicos del cliente acerca de los parámetros necesarios para la ejecución del servicio. Reporta los avances a su jefe y da sugerencias para ser eficientes.

3.6 Productos y/o servicios

Como se explicó previamente, la empresa se dedica específicamente a la fragmentación de rocas. Durante su permanencia en el mercado peruano logró diversificar su oferta. Pues, además de fragmentar con explosivos, también lo hace con métodos mecánicos no explosivos. Ya que, cuenta con la tecnología y el equipamiento apropiado para estas actividades. Por ese motivo, la empresa oferta en su página web, redes sociales y brochure los servicios de voladura con explosivos y sin explosivos, los mismos que se describen a continuación:

3.6.1 Servicio de perforación y voladura con explosivos

Este servicio comprende la realización integral del servicio de corte de roca en proyectos de construcción y explotación de canteras. El alcance comprende la gestión de licencias para el uso de explosivos, perforación, disparo, excavación, transporte y la disposición final de la roca fragmentada en depósitos de materiales excedentes debidamente autorizados. Para la realización de estas actividades, la empresa utiliza recursos humanos, equipos y maquinarias de perforación neumáticas e hidráulicas.

3.6.2 Servicios de fragmentación de rocas sin explosivos

Este servicio comprende la rotura de rocas utilizando equipos hidráulicos propios de la empresa, tales como: perforadoras hidráulicas sobre orugas, splitter hidráulico, ripper hidráulico y uso de tecnologías como el cemento expansivo. La empresa ve como oportunidad la realización del corte de roca sin explosivos. Dado que, hay proyectos donde se restringe el uso de explosivos para evitar daños a infraestructuras cercanas o por zonas habitables.

3.7 Flujograma del servicio de perforación y voladura

Para el presente estudio se ilustra el flujograma típico que la empresa propone para su servicio principal; este describe la secuencia de las actividades, desde la entrega de terreno donde se ejecutará el servicio, el planeamiento, la perforación, la gestión de polvorín, hasta la limpieza de los fragmentos producidos por los disparos.

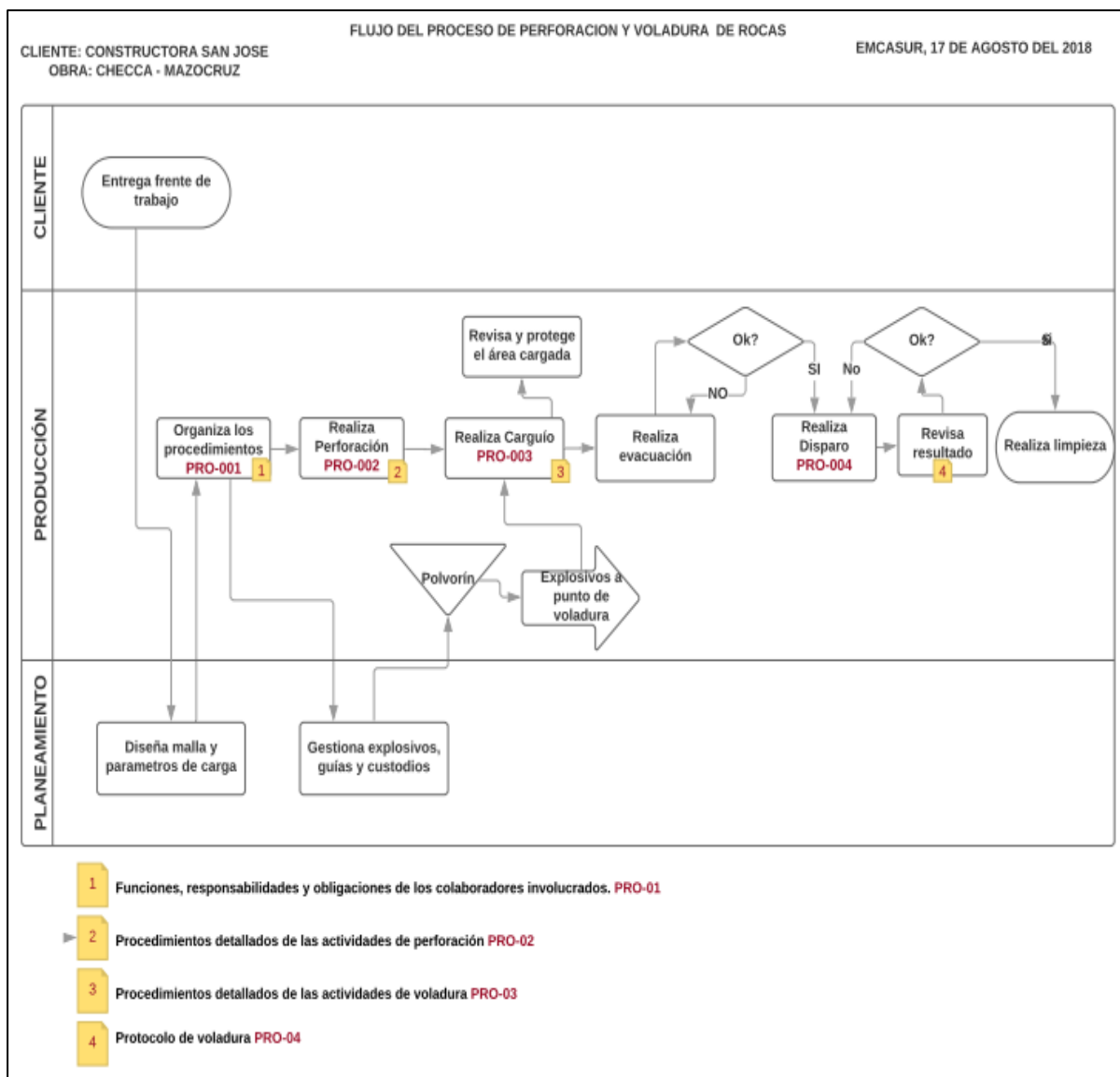


Figura 3 Flujo del servicio de voladura de Emcasur

3.8 Diagnóstico organizacional

Luego de haber recogido la información pertinente a la empresa basado en fuentes primarias, es necesario exponer la razón de su existencia en el mercado. Para ello, nos remitimos a las declaraciones comerciales, estratégicas y fundamentos que la rigen.

3.8.1 Misión

Realizar servicios de perforación y voladura con estándares de calidad y seguridad.

3.8.2 Visión

En el 2022 ser valorados como la empresa especialista en fragmentación de rocas utilizando explosivos y métodos mecánicos.

3.8.3 Valores

Los valores que la empresa promueve dentro de su organización y que desea proyectar al mercado son los siguientes:

3.8.3.1 Calidad

En los resultados de fragmentación según el requerimiento de los clientes.

3.8.3.2 Responsabilidad

En el cumplimiento de la normativa aplicable a la actividad, condiciones laborales idóneas y coherencia con los grupos de interés.

3.8.3.3 Cooperación

Con los clientes y proveedores para mejorar objetivos comunes.

3.8.3.4 Integridad

En las negociaciones para mantener un buen escenario laboral.

3.9 Diagnóstico FODA

Continuando con la investigación sobre el funcionamiento de la empresa. Hemos analizado el ambiente interno y externo para conocer los factores que impactan en la continuidad de la empresa en el mercado. En primer lugar, analizaremos las

particularidades internas de las áreas funcionales y posteriormente se hará el análisis externo o del entorno donde la empresa no tiene control.

3.9.1 Análisis interno de las áreas funcionales

A continuación, describiremos las áreas funcionales de la empresa con la finalidad de diagnosticar las fortalezas y debilidades. Dado que, al ser aspectos endógenos, son susceptibles a cambios y dependen de las políticas y estrategias que la empresa determine.

3.9.1.1 Dirección

Emcasur es una empresa individual de responsabilidad limitada y su titular desempeña el cargo de gerente general desde su constitución. La empresa, en base a sus principios, pretende ser una organización profesional y desea operar con estándares internacionales de la norma ISO. Dentro de su estructura organizacional destacan las áreas administrativa y operaciones, las cuales tienen colaboradores con cargos gerenciales y de jefaturas. Actualmente, esta área ha posicionado la marca en el mercado peruano. A su vez, ha tenido propuestas para iniciar sus operaciones en el país de Nicaragua, ubicado en Centro América.

Respecto a la actividad financiera, logró un apalancamiento financiero que permitió adquirir activos claves, tales como: maquinaria hidráulica para la perforación y corte de roca. Por otro lado, mantiene la política de sub contratar equipos y maquinarias que son comunes de arrendar en el mercado nacional. Así mismo, en el 2021, ha logrado acercarse a empresas competidoras para establecer alianzas estratégicas mediante consorcios para ejecutar proyectos con alcances de excavación y acarreo.

Por otro lado, la red de contactos de la gerencia general, le permite a la empresa participar como postor en los diversos proyectos que se construyen en Perú. Para ello, las propuestas técnicas y económicas son hechas valorando los riesgos involucrados en los diversos escenarios potenciales de trabajo; esto le permite a la empresa protegerse económicamente en los presupuestos y desempeñar diligentemente la administración contractual.

3.9.1.2 *Personas*

En esta área se contrata a los integrantes que participan en los proyectos; el desempeño que logran los colaboradores en obra, da los resultados económicos de la empresa. Sin embargo, esta área tiene deficiencias debido a la falta de estandarización del proceso integral de recursos humanos. En primer lugar, el reclutamiento y selección tiene desviaciones debido a que un porcentaje ingresa a obra por recomendación de parte de jefes y operarios. Haciendo que el análisis pertinente a competencias e idoneidad quede relegado. En segundo lugar, los clientes imponen contractualmente una cláusula, donde especifican que la mano de obra no calificada debe ser de la zona de influencia del proyecto. Ergo, genera bajo rendimiento en algunas actividades, debido a la importancia de contar con destrezas y conocimientos previos de la industria de explosivos.

Seguidamente, la selección tiene una interferencia muy notable que corresponde a la licencia de manipulación de explosivos que debe tener vigente cada colaborador que participa en las actividades de voladura. Dado que, la totalidad de la mano de obra directa es contratada bajo el régimen de construcción civil y su permanencia en los proyectos son temporales, así como la dependencia hacia sus empleadores. Por tal razón, la mayoría de los postulantes, tienen licencia a nombre de otra empresa que anteriormente los contrató o simplemente no la tienen vigente

por caducidad al tercer año. Para mayor entendimiento, la gestión de una licencia de manipulación de explosivos, comprende el trámite de anulación de la licencia vigente y la justificación de la nueva emisión con el nuevo empleador. Todo ello, demanda tiempo que retrasa la afiliación del trabajador a los proyectos. Dado que, legalmente el trabajador no debe manipular los materiales explosivos hasta obtener la licencia pertinente.

Finalmente, el exceso de confianza es un factor que denotan los operarios. Pues, en el caso de los operadores de la maquinaria de perforación y manipuladores, no sinceran el rendimiento real, haciendo que los resultados de voladura primaria no sean eficientes y requiera que se tenga que retornar al mismo lugar para realizar una voladura secundaria que permita terminar el corte de roca planificado. Ello, trae un mayor gasto económico por el uso de recursos y tiempo para la culminación del contrato. Razón por la cual, es necesario que se dé inducciones reiteradas para que los operarios y supervisores cumplan eficientemente con los metrados establecidos y también se haga un mayor control de parte de los jefes encargados.

3.9.1.3 Recursos

La empresa cuenta con recursos tangibles e intangibles. En primer lugar, se destaca la infraestructura de la sede principal en el puerto de Ilo del departamento de Moquegua; ella cuenta con oficinas y taller de mantenimiento dentro de una nave industrial de 600 m². Así mismo, mantiene una alianza estratégica con proveedores especializados en mantenimiento de equipos de perforación en la ciudad de Lima, a donde son movilizadas las máquinas para su respectivo mantenimiento y reparación después de terminar un proyecto.

Del mismo modo, la empresa posee activos, tales como: maquinarias de perforación hidráulica de la marca Everdigm de origen coreano, para realizar las

actividades claves del negocio. También, tiene equipos especiales que son usados para realizar la rotura de rocas sin explosivos como el splitter hidráulico y ripper hidráulico vibratorio.

Finalmente, entre los recursos intangibles que ostenta la empresa, podemos destacar la marca Emcasur, que en los últimos años logró posicionarse en el mercado de voladuras para proyectos. Así mismo, el uso de programas especializados para la ingeniería tales como el Jk Simblast y Autocad.

3.9.1.4 Comercial

Esta área busca oportunidades de negocio a través de la red de contactos profesionales y en los portales web del estado peruano como el Seace y Perú Compras; donde se anuncian la ejecución de proyectos y se evidencian a los potenciales clientes a través de los resultados de las licitaciones. Por consiguiente, dada la particularidad de cada proyecto; esta área, se encarga de diagnosticar los riesgos, conocer los alcances del servicio, realizar el presupuesto, elaborar la propuesta técnica y cotizaciones.

Por otro lado, investiga el estado de avance de los diversos proyectos donde no participa la empresa, con la finalidad de conocer los riesgos que afrontan los contratistas de voladura. Esto, tiene la finalidad de contrastar los rendimientos ejecutados mensualmente con el precio del servicio que contrataron. El análisis de estos datos, ayuda a la empresa a actualizar y revisar los costos directos e indirectos según el método de explotación observado; también, optimiza las ofertas comerciales y genera nuevas estrategias de negociación para escenarios de trabajo similares.

Agregando a lo anterior, los términos contractuales respecto al pago, es una debilidad para la empresa. Dado que, las constructoras tienen su modelo de contrato marco y por lo general el pago es de 30 a 60 días después de presentar la valorización

aprobada correspondiente a un mes de trabajo. Por lo tanto, el primer pago se da a los 90 días aproximadamente. Por tal razón, la empresa requiere de financiamiento para sostener el pago de planillas y otros recursos necesarios sobre todo en la etapa inicial del proyecto.

Así mismo, por la excesiva competencia, los márgenes de utilidad cada vez son menores. Pues, al mercado peruano ingresaron empresas constructoras chinas con políticas de sub contratar a precios bajos. Finalmente, cabe precisar que la empresa se enfoca en el nicho de perforación y voladura y depende únicamente de los servicios contratados.

3.9.1.5 Operaciones

A esta área se le asigna la responsabilidad de la eficiencia y eficacia. Pues, la rentabilidad y vigencia de los contratos depende del cumplimiento de los presupuestos asignados de recursos humanos, materiales y maquinarias. Además, de los gastos generales que diariamente son imprescindibles para la ejecución del servicio contratado.

Durante la ejecución del servicio surgen interferencias no consideradas previamente en el presupuesto, tales como los riesgos: geológico, arqueológico, normativo, expropiaciones, climático, entre otros. Estos riesgos el cliente pretende no dar a conocer al sub contratista para que sea de responsabilidad del tercero. Sin embargo, esto genera un problema económico en caso se paralice las actividades por estas interferencias.

Por otro lado, el área depende de una logística oportuna; para ello, coordina con la sede central la procura de materiales consumibles y mano de obra con las competencias necesarias para trabajar con explosivos.

Finalmente, informa el cumplimiento de los indicadores de producción establecidos y propone el plan de trabajo a desarrollar en cada proyecto.

3.9.2 Diagnóstico de fortalezas

Tabla 4

Tabla de fortalezas

N°	Fortalezas
1	La cartera de clientes está bien segmentada
2	Esta especializado y trabaja con socios cuando es necesario
3	Las propuestas técnicas y económicas concuerdan con las necesidades de los clientes
4	La marca es fuerte
5	Cuenta con recursos clave para sus actividades

Nota: Esta tabla describe las variables encontradas en el análisis, es elaboración de propia.

3.9.3 Conclusiones del diagnóstico de fortalezas

De acuerdo al análisis, podemos afirmar que el servicio ofertado por la empresa es especializado y tiene definido su nicho de mercado y sus potenciales clientes. Ello, le permite hacer un seguimiento de los proyectos privados y del estado que están en ejecución y en etapa de licitación para luego ofertar sus servicios como sub contratista para los trabajos de voladura.

Así mismo, la evaluación de los riesgos de cada proyecto, le permite estimar los recursos y rendimientos apropiados para obtener rentabilidad. Por otro lado, la empresa realiza alianzas estratégicas con otras empresas para ejecutar mayores alcances contractuales como la excavación y acarreo. Esto le ayuda a mejorar sus relaciones comerciales con sus clientes porque comprende las necesidades a resolver en los proyectos.

Finalmente, los recursos clave, la experiencia de la empresa y el valor percibido ha generado que la marca Emcasur sea considerado en el mercado de constructoras que licitan o tienen proyectos.

3.9.4 Diagnóstico de debilidades

Tabla 5

Tabla de debilidades

N°	Debilidades
1	Depende de una sola fuente de ingresos
2	Tiene que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
3	Los colaboradores no tienen licencia de manipulación vigente
4	Falta de procesos estandarizados de reclutamiento y selección del talento humano
5	Cliente impone mano de obra no calificada de las comunidades

Nota: Esta tabla describe las variables encontradas en el análisis, es elaboración de propia.

3.9.5 Conclusiones del diagnóstico de debilidades

La empresa depende generalmente de las valorizaciones mensuales de avance de obra. Por lo tanto, es una debilidad cobrar después de 60 a 90 días calendarios. Por consiguiente, requiere financiamientos directo y bancario para afrontar la procura de materiales, mano de obra y maquinarias antes de recibir los pagos.

La competencia de pequeñas empresas por ingresar a los proyectos ha generado que el precio de oferta sea competitivo y ello reduce los márgenes de utilidad.

Finalmente, el bajo rendimiento de algunos colaboradores de obra, es debido a la inadecuada gestión del reclutamiento y selección de personal para los proyectos. Dado que, la empresa no cuenta con un proceso estandarizado y el cliente impone la contratación de mano de obra no calificada que pertenecen a las comunidades

afectadas por el proyecto, que tardan en adecuarse al ritmo de trabajo promedio. Así mismo, gran parte de los seleccionados requieren renovar su licencia de manipulador de explosivos para completar su afiliación al proyecto; esta gestión toma un periodo de tiempo y durante este periodo están imposibilitados de trabajar.

3.9.6 Análisis del entorno

3.9.6.1 Entorno específico

En Perú, las inversiones extranjeras responsables y del estado contribuyen significativamente a la recuperación sostenible de la economía pospandemia. Por lo tanto, la industria de la construcción está en proceso de reactivación debido a los proyectos de construcción de carreteras y otras obras de infraestructura que están en proceso de ejecución y licitación. Sin embargo, este escenario ha generado un incremento de empresas dedicadas a la perforación y voladura, las que cotizan a precios competitivos sin medir los riesgos involucrados.

Por otro lado, en el mercado peruano las empresas más importantes en la industria de la perforación y voladura son las siguientes: Emcasur Contratista E.I.R.L, Pevoex S.A., Uguil Maquinarias S.A. y FyA contratistas S.A. Las mencionadas orientan sus servicios con estándares de la industria.

Finalmente, la tendencia de usar tecnologías no explosivas en lugares donde se restringe el uso de explosivos, ha dado lugar a la empresa a utilizar equipamiento hidráulico para ampliar su oferta en el mercado y con ello generar valor. Además, la oferta laboral de profesionales y técnicos en uso de explosivos para proyectos viales son escasos. Dado que, la aspiración de estos talentos es ingresar a unidades mineras que les brinden mejor tiempo contractual y estándares de seguridad.

3.9.6.2 *Entorno general*

En el Perú durante los primeros meses del 2022 el precio de los explosivos se incrementó debido al bajo suministro de importación de explosivos. Así mismo, el incremento del precio del petróleo afectó notablemente el costo directo de las actividades de perforación. Del mismo modo, los consumibles para la perforación y voladura se compran en dólares y el tipo de cambio afectó a los servicios que valorizan en soles.

El Perú tiene proyectos de infraestructura vial que acumulan 50,000 km distribuidos en costa, sierra y selva; que se van a ejecutar durante los próximos 5 años. Sin embargo, el ingreso de empresas chinas al mercado peruano desde el año 2018, ha generado que los precios del servicio sean cada vez más competitivos entre los sub contratistas de voladura. Agregando a lo anterior, las empresas constructoras chinas tienen la mayor participación de obras de infraestructura en el país; y los ejecutivos chinos valoran el precio más que la calidad, dándoles un mayor poder de negociación.

Por otro lado, el riesgo más común corresponde al clima. Dado que, en temporada de invierno, las obras paralizan por el aumento de las precipitaciones pluviales que impiden el normal desarrollo de las actividades. De igual manera, también existe el riesgo normativo, respecto a la emisión de las licencias de adquisición, uso y almacenamiento de explosivos; pues, el periodo de tiempo para que se emitan puede dilatarse según las observaciones que haga la Sucamec. Así mismo, la mayoría de los trabajadores seleccionados provienen de otros proyectos con diversos carnets a nombre de ex empleadores. De ahí que, los colaboradores de la empresa requieren actualizar su licencia de manipulación de explosivos donde especifique el nombre del actual empleador.

3.9.6.3 *Entorno global*

Debido a la pandemia y guerra en Ucrania, la industria de los explosivos ha tenido una retracción respecto a la fabricación, abastecimiento y precio a nivel mundial. Por citar un ejemplo, el ANFO es un insumo clave y resulta de la dosificación de Nitrato de Amonio (AN) fabricado con gas y Fuel Oil o petróleo (FO), los mismos que se importan de Europa y Asia. De igual forma, durante el 2020 y 2021 el cierre parcial de las fábricas durante la pandemia y el alza de los precios del petróleo fueron los que generaron un incremento significativo en los precios; por ejemplo, en febrero del 2021 el precio del kilo de ANFO era de USD 0.70 dólares y en la actualidad marzo del 2022 el precio es de USD 1.60 dólares por kilo. Por lo tanto, son factores a tomar en consideración a la hora de hacer los presupuestos.

3.9.6.4 *Entorno de responsabilidad social*

Las actividades que realiza la empresa tienen impacto directo en la naturaleza y en la economía de los grupos de interés que están dentro del radio de influencia de cada proyecto. Por ese motivo, es condición contractual la selección de mano de obra no calificada proveniente de las comunidades afectadas. De igual manera, es imprescindible atender las demandas respecto al pago de terrenos intervenidos por la construcción de los proyectos. En esa misma línea, es necesaria la mitigación de polvo generado por el funcionamiento de las maquinarias; pues, las actividades de movimiento de tierras afectan los sembríos y tránsito en las comunidades.

Por lo tanto, de no ser atendidos oportunamente los requerimientos para un desempeño responsable del proyecto, existe la probabilidad de tener problemas sociales. Por esta razón, la empresa solicita que el alcance de sus clientes comprenda los siguientes procesos y autorizaciones:

- Monitoreo Arqueológico

- Monitoreo Ambiental
- Monitoreo de vientos
- Gestión y pago de servidumbre de la franja y de los caminos de accesos.
- Estudio de Impacto Ambiental.
- Recojo de residuos sólidos y disposición final de los mismos.
- Remediación ambiental en el proyecto debido a la construcción y explotación.
- Gestiones de licencias de construcción, pagos municipales, gubernamentales, pagos a INRENA, DREM y otros permisos.

3.9.7 Diagnóstico de las oportunidades

Tabla 6

Tabla de oportunidades

N°	Oportunidades
1	Nuevas tecnologías no explosivas para fragmentar rocas
2	Hay proyectos para reactivar la economía
3	Se actualizó el precio del servicio
4	Hay normatividad que regula las actividades
5	Conoce a sus competidores

Nota: Esta tabla describe las variables encontradas en el análisis, es elaboración de propia.

3.9.8 Conclusiones del diagnóstico de las oportunidades

Según la tabla descrita, las nuevas tecnologías para la fragmentación de rocas que aparecen en el mercado son oportunidades para la empresa; entre ellas destaca el ripper hidráulico, splitter hidráulico y cemento expansivo.

Por otro lado, el Perú tiene proyectos de infraestructura vial y la empresa ve como oportunidad estas iniciativas que emergen del gobierno para satisfacer la demanda de los pueblos más alejados por su geografía.

Así mismo, el incremento del precio de los explosivos, combustibles y el tipo de cambio durante el 2021 y 2022 ha generado que las empresas especializadas en el uso de explosivo puedan actualizar el precio de los servicios.

En respaldo a las operaciones de voladura, existen diversas normas y procedimientos establecidos por el Estado Peruano para garantizar el normal desarrollo de los proyectos que requieren el uso de explosivos.

Así mismo, conocer el desempeño de las empresas competidoras permite a la empresa desarrollar mejor su presupuestos y propuestas de valor hacia el mercado.

3.9.9 Diagnóstico de las amenazas

Tabla 7

Tabla de amenazas

N°	Amenazas
1	Incremento de nuevos competidores
2	Problemas climáticos y sociales
3	Retraso en entrega de permisos para uso de explosivos
4	Escasa oferta laboral de profesionales especializados
5	Proveedores chinos con alto poder de negociación

Nota: Esta tabla describe las variables encontradas en el análisis, es elaboración de propia.

3.9.10 Conclusiones del diagnóstico de las amenazas

Según lo descrito en la tabla precedente, una fuerte amenaza es el incremento de nuevos competidores con precios competitivos; pues, genera un menor margen de utilidades.

De igual forma, el riesgo climático y social son factores a tener en consideración; pues, en temporadas de altas precipitaciones pluviales los proyectos paralizan las operaciones haciendo que los sub contratistas de voladura tengan que replegar sus recursos hasta que pase la temporada. Un caso similar, ocurre cuando

las comunidades no están de acuerdo con la continuidad del proyecto por no acceder a sus demandas.

Otra amenaza para la empresa tiene que ver con la emisión de los permisos pertinentes al uso de explosivos. Dado que, la entidad fiscalizadora Sucamec tiene un procedimiento que puede tardar hasta 3 meses según las observaciones que hagan a los expedientes y la carga procesal de la entidad.

Por otro lado, la escasa oferta de mano de obra calificada y certificada para los trabajos de voladura hacen que la empresa tenga que contratar colaboradores empíricos que no desempeñan eficazmente sus funciones.

Finalmente, una amenaza latente es el alto poder de negociación que tienen los contratistas chinos, debido al volumen masivo de roca a fragmentar en sus proyectos adjudicados, que hace atractivo a los postores.

3.10 Matriz FODA

A continuación, se enumera las variables que se encontraron luego de analizar los factores internos y externos de la organización. Así mismo, estos datos servirán para desarrollar las estrategias y propuesta de mejora en el siguiente capítulo.

Tabla 8
 Tabla matriz foda

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1.- La cartera de clientes está bien segmentada	O1.- Nuevas tecnologías no explosivas para fragmentar rocas
F2.- Esta especializado y trabaja con socios cuando es necesario	O2.- Hay proyectos para reactivar la economía
F3.- Las propuestas técnicas y económicas concuerdan con las necesidades de los clientes	O3.- Se actualizó el precio del servicio
F4.- La marca es fuerte	O4.- Hay normatividad que regula las actividades
F5.- Cuenta con recursos clave para sus actividades	O5.- Conoce a sus competidores
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1.- Depende de una sola fuente de ingresos	A1.- Incremento de nuevos competidores
D2.- Tiene que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos	A2.- Problemas climáticos y sociales
D3.- Los colaboradores no tienen licencia de manipulación vigente	A3.- Retraso en entrega de permisos para uso de explosivos
D4.- Falta de procesos estandarizados de reclutamiento y selección del talento humano	A4.- Escasa oferta laboral de profesionales especializados
D5.- Cliente impone mano de obra no calificada de las comunidades	A5.- Proveedores chinos con alto poder de negociación

Nota: Esta tabla describe las variables encontradas en el análisis, representa los factores internos que pueden ser controlados por la organización como las fortalezas y debilidades y los externos que no, tales como las oportunidades y amenazas. Es elaboración de propia.

3.11 Ciclo de vida de la empresa Emcasur

Luego de analizar a la empresa, se determinó que actualmente se encuentra en la etapa de formalización, tal como se ilustra en el siguiente gráfico:

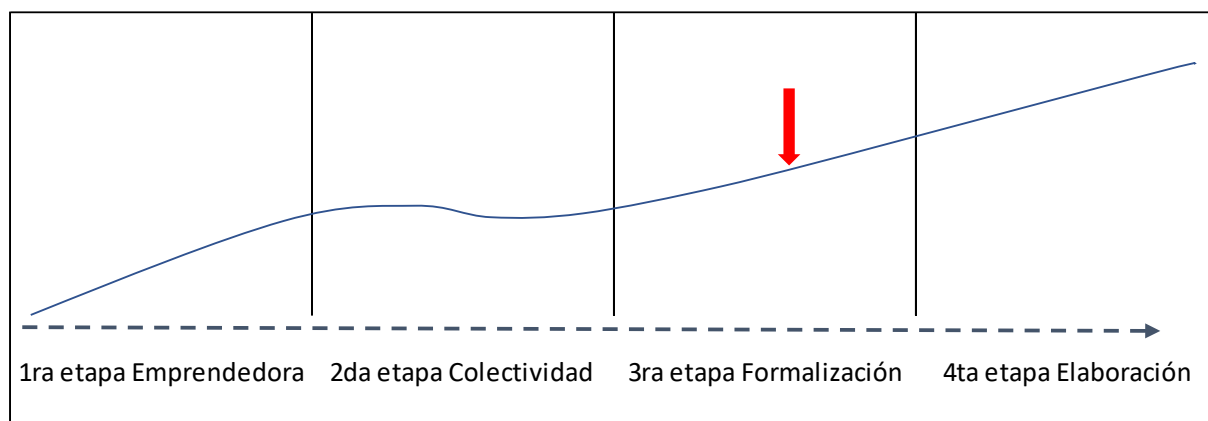


Figura 4 Etapas del ciclo de vida de la empresa

Para comprender mejor la etapa de formalización nos remitimos a Daft (2000) “Se refiere a la instalación y uso de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal.” (p. 176). Por otro lado, Hodge (2001) señala: “Las organizaciones que se encuentren en esta fase deben buscar un equilibrio entre una mayor necesidad de estructura y una necesidad continua de ser flexibles y sensibles a las condiciones cambiantes del entorno.” (p. 180).

4 CAPITULO IV RESULTADOS

El presente capítulo muestra el diagnóstico, diseño de la mejora y el respectivo mecanismo de control.

4.1 Diagnóstico

Durante el desarrollo del presente estudio se realizó la recolección de datos mediante entrevistas a personas que laboran en la empresa, tales como: encargado de recursos humanos, obreros y supervisores que participan en los proyectos.

4.1.1 Encargado de recursos humanos

En primer lugar, presentamos el cuestionario usado para hacer el diagnóstico del encargado de recursos humanos y su posterior análisis según las respuestas obtenidas.

Tabla 9

Cuestionario encargado de recursos humanos

Cuestionario para el encargado de recursos humanos

1. ¿Qué funciones realiza en la empresa?
 2. ¿Cuenta Ud. con las herramientas estandarizadas de gestión del recurso humano?
 3. ¿Qué problemas afronta cuando inicia un proceso de reclutamiento y selección de personal?
 4. ¿Qué porcentaje de colaboradores han ingresado por sus convocatorias y que porcentaje fueron referidos o recomendados por otros trabajadores?
 5. Durante la ejecución de los proyectos, ¿Qué problemas surgen y como los soluciona?
 6. ¿Qué necesita Ud. para mejorar la administración de los recursos humanos en la empresa?
-

Nota. El cuestionario y respuestas fueron realizados en forma virtual. Elaboración propia.

4.1.2 Diagnóstico del encargado de recursos humanos

El encargado de recursos humanos refiere que sus funciones superan los alcances de su puesto; ya que, tiene que gestionar temas que le compete al área

contable. Así mismo, los formatos que utiliza en la gestión de los recursos humanos fueron propuestos por su persona en base a experiencias anteriores.

Por otro lado, los problemas más recurrentes cuando inicia el proceso de reclutamiento y selección se basan en la actualización de los carnets de manipuladores de explosivos; ya que, muchos provienen de otras empresas y se requiere hacer la gestión de cambio de empleador ante Sucamec y la emisión de este documento tiene un periodo mayor a los 20 días hábiles y eso genera que el colaborador tenga restricciones para ingresar al proyecto o desarrollar sus funciones a cabalidad. Así mismo, otro de los problemas recurrentes es durante el proceso de afiliación; pues, algunos colaboradores no pasan los exámenes médicos o tienen observaciones.

Así mismo, refiere que el reclutamiento se da mediante redes sociales en un 40 por ciento y el 60 por ciento por referidos. Generalmente son allegados de los colaboradores que están en actividad en la empresa y también ex compañeros de trabajo en otros proyectos, los cuales envían su CV y luego de revisar su experiencia a través de sus certificados de trabajo los invita a pertenecer al proyecto. No hace filtros más exhaustivos por que confía en las recomendaciones.

Tabla 10
Forma de reclutamiento

Forma de reclutamiento	%
Redes sociales	40
Recomendación	60

Nota. Es la ponderación del encargado de recursos humanos.

Respecto a los problemas más recurrentes durante la Aejecución de los servicios se basa en la asignación de horas extras que no son reconocidas en el tareo que envían de obra y que genera disconformidad por parte de los trabajadores. Del

mismo modo, la demora en entregar las boletas de pago es un factor que afecta la atmosfera laboral de la obra. Otro problema no menos importante es la atención de los proveedores de alimentos; ya que, siempre hay quejas respecto a la calidad de los mismos.

Para mejorar la gestión en el reclutamiento y selección recomienda estandarizar los formatos y procedimientos y el cumplimiento de los mismos. Dado que, en ocasiones los ingenieros de obra hacen sus recomendaciones para contratar a sus conocidos, sin hacer los filtros pertinentes y las consultas al área de recursos humanos. Dado que, tienen el consentimiento de la gerencia.

4.1.3 Dueño del proceso – Ingeniero de voladura

Es importante conocer las observaciones y sugerencias de los encargados que están ejecutando los proyectos. Por tal razón, a continuación, se detalla el cuestionario pertinente y su respectivo análisis.

Tabla 11

Cuestionario para el ingeniero de voladura

Cuestionario para el ingeniero de voladura

1. ¿En qué porcentaje está conforme con el personal que fue asignado a su proyecto y por qué?
 2. ¿Qué problemas de desempeño de mano de obra nota con más frecuencia en la ejecución de la obra?
 3. ¿Qué sugerencias haría al área de recursos humanos para mejorar el rendimiento en su obra?
-

Nota. Elaboración propia

4.1.4 Diagnóstico del dueño del proceso - ingeniero de voladura

Los 5 ingenieros de voladura que participaron en el cuestionario y que observan directamente el desempeño de los colaboradores arrojaron un promedio de 89 por

ciento de conformidad respecto al desempeño del personal que tienen en obra. Argumentan que la mayoría son personas con experiencia. Sin embargo, hay un porcentaje menor que no concuerda con la idea del equipo, son personas inexpertas en voladura pertenecientes a las comunidades cercanas al proyecto y otros son pesimistas. Para graficar lo mencionado nos remitimos a la siguiente tabla.

Tabla 12
Conformidad del personal de obra

Nombre del supervisor	%
Davy Neira Vargas	85
Wilfredo Zapata Purizaca	80
Darwin Carlín Ordinola	100
David Vilchez Chavez	100
Ronald Ttito Aroquipa	80
Promedio	89%

Nota: Los entrevistados son supervisores de campo de la empresa. Elaboración propia.

Respecto a los problemas de desempeño más frecuentes, refieren que se debe al incumplimiento de los procedimientos y estos están motivados por el exceso de confianza, falta de incentivos, impuntualidad en el pago de sueldos y problemas familiares. De igual manera, se detecta inconformidad con el rendimiento del personal no calificado que son peones de la zona de influencia.

Así mismo, para mejorar el rendimiento, recomiendan motivar al personal gestionando adecuadamente el pago de sus haberes, brindar equipamiento y epps de calidad, además de capacitaciones directas con el ingeniero a cargo de las voladuras y eventos de confraternidad.

4.1.5 Operarios de voladura

Con la finalidad de saber el estado de ánimo y las motivaciones que tienen los obreros, se hizo las consultas pertinentes para diagnosticar las debilidades del área y de esa forma proponer las mejoras en la gestión del talento humano.

Tabla 13
Cuestionario para operarios de voladura

Encuesta para operarios de voladura

1. ¿Actualmente, considera que la gestión de recursos humanos le brinda toda la información de sus beneficios laborales?
 2. Respecto a su desempeño, ¿Que lo motiva y que lo desanima en el trabajo?
 3. En el orden de importancia, donde:
 - 1 es muy importante,
 - 2 importante
 - 3 poco importante
- Califique los siguientes conceptos, escribiendo al costado el número que considere.
- a. Sueldo ____
 - b. Calidad de epps ____
 - c. Calidad de alojamiento y alimentación ____

Nota. Cuestionario aplicado a colaboradores de la empresa. Elaboración propia.

4.1.6 Diagnóstico de los operarios de voladura

Los colaboradores obreros que participaron en el cuestionario refieren que si reciben la información respecto a sus beneficios laborales; sin embargo, también refieren que la información es tardía. Por otro lado, manifiestan que las razones que los motiva trabajar en voladura es ser parte del equipo de voladura; y sus familias. Sin embargo, un desaliento es ver que algunos de sus compañeros no trabajan con la eficiencia que todos quisieran. Del mismo modo, la distancia que tienen que viajar y alejarse de sus familiares, debido a que la obras están en zonas distantes a sus hogares.

Por otro lado, indican que el sueldo es muy importante, seguido de la calidad de alojamiento y alimentación y calidad de epps.

4.2 Generación de estrategias

4.2.1 FODA cruzado

Luego de analizar cada una de las variables de este análisis, realizaremos el cruce pertinente para generar las estrategias adecuadas.

Tabla 14

Foda cruzado

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON FODA CRUZADO			
FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES EXTERNOS	
F2.- Esta especializado y trabaja con socios cuando es necesario	D2.- Tiene que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos		
F3.- Las propuestas técnicas y económicas concuerdan con las necesidades de los clientes	D3.- Los colaboradores no tienen licencia de manipulación vigente		
F4.- La marca es fuerte	D4.- Falta de procesos estandarizados de reclutamiento y selección del talento humano		
F5.- Cuenta con recursos clave para sus actividades	D5.- Cliente impone mano de obra no calificada de las comunidades		
OPORTUNIDADES	O1.- Nuevas tecnologías no explosivas para fragmentar rocas	FO1. Implementar un aplicativo con la base de datos de los actores del mercado. (F1, F2, O5) FO2. Negociar nuevas alianzas con socios estrategicos. (O1, O2, O5, F2, F4, F5)	DO3. Promover el servicio de corte de roca sin explosivos en los proyectos que se ejecutarán. (D3, D5, O1, O2, O3)
	O2.- Hay proyectos para reactivar la economía		
	O3.- Se actualizó el precio del servicio		
	O4.- Hay normatividad que regula las actividades		
	O5.- Conoce a sus competidores		
AMENAZAS	A1.- Incremento de nuevos competidores	FA2. Gestionar socios estrategicos, respaldado en el posicionamiento de marca. (F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5)	DA1. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano para optimizar los rendimientos en los proyectos, mediante registros y controles. (D4, D5, A1, A4,) DA2. Implementar programas de capacitación y desarrollo de sus colaboradores para fortalecer sus competencias y generar compromiso en la ejecución de sus labores, reduciendo los riesgos que ocasionan menores márgenes de operación. (D3, D4, D5, A3, A4) DA3. Establecer sistemas de control y monitoreo permanente para la ejecución de las obras, con el fin de prevenir o detectar actividades que perjudiquen los trabajos u ocasionen daños a los pobladores de la comunidad donde se ejecuta la obra. (A2, D5)
	A2.- Problemas climáticos y sociales		
	A3.- Retraso en entrega de permisos para uso de explosivos		
	A4.- Escasa oferta laboral de profesionales especializados		
	A5.- Proveedores chinos con alto poder de negociación		

4.2.2 Selección de estrategia

Para el caso de estudio, nos dedicaremos a desarrollar las estrategias resultantes del cruce de variables entre debilidades y amenazas que enfrenta la empresa. Específicamente referente a procesos y como complemento señalaremos la estrategia de aprendizaje y desarrollo, que también son parte del proceso que ayudarán a la empresa a mejorar su desempeño en el área de recursos humanos.

4.2.3 Estrategias de procesos

DA1.- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano para optimizar los rendimientos en los proyectos, mediante registros y controles. Esta estrategia resulta del cruce de las variables D4, D5, A1 y A4.

Desarrollar esta estrategia permitirá a la empresa ser más eficiente en la gestión de los recursos humanos; pues, no solo será más eficaz en el proceso de identificar los potenciales talentos del mercado, sino también, al momento de elegir y controlar el desempeño de los trabajadores.

4.2.4 Estrategias de aprendizaje y desarrollo

DA2. Implementar programas de capacitación y desarrollo de sus colaboradores para fortalecer sus competencias y generar compromiso en la ejecución de sus labores, reduciendo los riesgos que ocasionan menores márgenes de operación. Esta estrategia resulta del cruce de las variables D3, D4, D5, A3 y A4.

DA3. Establecer sistemas de control y monitoreo permanente para la ejecución de las obras, con el fin de prevenir o detectar actividades que perjudiquen los trabajos u ocasionen daños a los pobladores de la comunidad donde se ejecuta la obra. Esta estrategia resulta del cruce de las variables A2 y D5.

Estas estrategias también complementan la idea de mejorar la administración del talento humano dentro de la empresa. Por tal razón, se abordarán herramientas de capacitación y control dentro de la propuesta de mejora.

4.3 Diseño de la Mejora

4.3.1 Planteamiento de la propuesta de mejora

Según las estrategias seleccionadas y objetivos trazados en el presente estudio, es necesario implementar las herramientas de gestión para el departamento de recursos humanos. Para ello, en opinión de este autor, se tomará como referencia la teoría de Chiavenato quien refiere que el proceso “se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección”. Por lo tanto, la empresa para superar las deficiencias de la producción, debe normalizar sus procesos y cumplir con los procedimientos propuestos.

A continuación, desarrollamos la propuesta de mejora.

4.3.2 Objeto

Definir los lineamientos para el reclutamiento, selección, contratación, inducción del personal, evaluación de desempeño, clima laboral e identificación de necesidades de capacitación, a fin de asegurar que el personal contratado a partir de la identificación de las necesidades de las áreas cumpla los requisitos definidos en la descripción y perfil de los puestos correspondientes.

4.3.3 Alcance

Este procedimiento aplica a todos los candidatos a un puesto laboral, así como los trabajadores o colaboradores de Emcasur Contratista E.I.R.L.

4.3.4 Referencias

Norma ISO 9000:2015 Sistema de Gestión de Calidad Fundamentos y Vocabulario.

Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad.

4.3.5 Responsabilidad y autoridad

4.3.5.1 Dueño del proceso:

Informa el requerimiento de personal y llena el formato (FO1-PRO01-SGC).

4.3.5.2 Encargado de recursos humanos:

- Responsable de la elaboración y revisión del procedimiento.
- Realiza las convocatorias internas o externas.
- Selecciona los candidatos óptimos para el puesto de trabajo requerido.
- Ejecuta la entrevista personal a los candidatos seleccionados.
- Elabora los contratos generados.
- Alimenta la carpeta del personal nuevo, así como todo el procedimiento necesario dentro de los márgenes de la ley.
- Realiza la inducción general al trabajador nuevo.
- Supervisa y gestiona la documentación necesaria para el ingreso del trabajador a las instalaciones del cliente de ser necesario.
- Elabora y aplica la evaluación de desempeño y la encuesta de clima laboral.
- Elabora y aplica la encuesta de necesidades de capacitación del personal.
- Elabora y analiza los resultados de encuestas de necesidades de capacitación.
- Genera el plan de capacitaciones del personal.

4.3.5.3 Gerente general:

Aprueba la contratación del personal solicitado.

4.3.6 Definiciones

4.3.6.1 Reclutamiento

Consiste en procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

4.3.6.2 Selección

Es el proceso usado para elegir al postulante que cubra el puesto vacante; que permita el eficiente desempeño del trabajador en su puesto y contribuir de esta manera a los propósitos de la empresa.

4.3.6.3 Puesto de trabajo

Área ocupada por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.

4.3.6.4 Competencia

Habilidad para aplicar conocimientos y aptitudes en base a la formación y experiencia.

4.3.6.5 Clima laboral

Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

4.3.6.6 Evaluación de desempeño

Proceso por el cual se califican los conocimientos, funciones y responsabilidades del personal en el desarrollo de su trabajo.

4.3.6.7 Retroalimentación del desempeño

Reunión entre el jefe directo o gerente de área y el personal a su cargo, en que se le indica a este último, cuáles son las competencias que debe mejorar y cuáles son aquellas en las que está bien evaluado; y en que el trabajador tiene la oportunidad de solicitar acciones a la jefatura que le posibiliten cumplir de mejor manera con sus tareas.

4.3.6.8 Perfil de puesto

Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir, la responsabilidad que implica y la educación, formación, conocimientos y experiencia necesaria para el puesto.

4.3.6.9 Entrenamiento

Adiestramiento y preparación que se realiza para aprender o perfeccionar las tareas o funciones propias del cargo asignado. Esta actividad es realizada por el responsable de área o personal externo.

4.3.6.10 Institución capacitadora

Es aquella empresa pública o privada que se dedica a impartir cursos de capacitación abiertos o cerrados con o sin costo.

4.3.6.11 Capacitación interna

Es aquel curso o evento que imparte un trabajador de Emcasur Contratistas E.I.R.L., previamente capacitado. Se efectúa dentro de las instalaciones de la empresa.

4.3.6.12 Capacitación externa

Es aquel curso o evento que imparte una persona física o virtual y /o empresa pública o privada, para el personal que labora en Emcasur Contratista E.I.R.L. Se efectúa fuera de las instalaciones si lo amerita.

4.3.6.13 Evidencia de Capacitación

Son todos aquellos documentos que notifiquen que se ha capacitado al personal que lo requirió.

4.3.7 Desarrollo

4.3.7.1 Reclutamiento y selección

Tabla 15

Reclutamiento y selección

Ítem	Responsable	Actividades
01	Dueño del proceso	Informa necesidad de personal: <ul style="list-style-type: none"> • Informa la necesidad de personal al gerente mediante el encargado de recursos humanos. • Solicita y llena el formato ficha de requerimiento de personal (F01PRO01). • El encargado de recursos humanos revisa el requerimiento y lo presenta al gerente general para su aprobación.

02	Gerente general	<p>Aprueba requerimiento de personal:</p> <p>Revisa el documento de requerimiento de personal y de no existir observaciones, aprueba y entrega la ficha de requerimiento de personal (F01PRO01) al encargado de recursos humanos para dar inicio a la convocatoria.</p> <p>En el caso de existir observaciones sobre el requerimiento, el gerente general lo informa al encargado de recursos humanos.</p> <p>Nota 01:</p> <p>No aplica las actividades de selección de personal en caso de reingreso de personal (máximo 6 meses considerando la fecha de retiro).</p>
03	Encargado de recursos humanos	<p>Realiza convocatoria:</p> <p><u>Convocatoria interna:</u></p> <p>Aplica el procedimiento cambio o promoción de puesto.</p> <p><u>Convocatoria externa:</u></p> <p>Convoca al personal requerido según el perfil del puesto, por el medio necesario como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones en periódico local. - Publicación de avisos en instituciones de formación profesional. - Referencia personal. - Convocatorias anteriores. - Otros: Empresas de reclutamiento, publicaciones en internet referente a bolsas de trabajo, etc.

		La fecha de la convocatoria y los medios de búsqueda de personal nuevo, son registrados en la parte 2 del formato ficha de requerimiento de personal (F01PRO01).
04	Encargado de recursos humanos	<p>Revisa y preselecciona CV's presentados:</p> <p>Revisa el Currículum Vitae de los postulantes, contrastándolos con el perfil del puesto (F02PRO01), selecciona por lo menos tres CV's, para convocarlos a la entrevista correspondiente.</p>
05	Encargado de recursos humanos	<p>Entrevista al postulante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunica al preseleccionado la fecha de la entrevista solicitando que se apersonen a las instalaciones de la organización con: CV documentado, copia de DNI, copia de recibo de servicios. • Solicita al postulante que complete la parte 1 de la ficha de entrevista (F03PRO01) • Entrevista al personal convocado y selecciona al más apto para el puesto, colocando los resultados en la parte 2. • Comunica el resultado seleccionado para su integración al cargo. <p>Nota 02:</p> <p>La documentación presentada por el personal no seleccionado puede ser guardada a decisión del jefe de recursos humanos.</p>

		<p>Nota 03:</p> <p>En caso de puestos administrativos, se solicitará al encargado de área usuaria entrevistar al postulante después de pasar la entrevista con el encargado de recursos humanos; finalmente, argumentan la aceptación antes de comunicar los resultados.</p>
--	--	--

4.3.7.2 Entrenamiento, inducción y contratación

Tabla 16

Entrenamiento, inducción y selección

Ítem	Responsable	Actividades
06	Encargado de recursos humanos	<p>Generalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicita regularizar al nuevo colaborador la documentación según el check list de documentos (F04PRO01) copia de DNI, y perfil de puesto.

	Encargado de recursos humanos	<p>Entrenamiento e inducción:</p> <p>Todos los colaboradores nuevos, deberán pasar por un proceso de entrenamiento e inducción antes de incorporarse a la organización, según el formato F05PRO01 ficha de inducción que consiste en:</p>		
<p>Tipo de inducción</p>		<p>Contenido</p>	<p>Responsable</p>	
<p>General</p>		<p>Historia, misión, visión, valores, organigrama de la organización</p> <p>Funciones de puesto, horario de trabajo y demás consideraciones</p>	<p>Encargado de recursos humanos</p>	
<p>SST</p>		<p>Anexo 5: Inducción y Orientación Básica.</p> <p>Anexo 6: Inducción de Área de Trabajo.</p>	<p>Jefe de SST</p>	
<p>SIG</p>		<p>Políticas de sistemas de gestión</p> <p>Objetivos del sistema de gestión</p> <p>Conceptos de calidad</p>	<p>Coordinador</p>	

			Uso de Información documentada	
		Específica del trabajo	Funciones según puesto de trabajo Recorrido por las instalaciones Presentación con sus compañeros de trabajo	Encargado de área
		Sistemas informáticos	Asignación de código de marcación alcances y recomendaciones de uso de equipos informáticos si corresponde Asignación de correo corporativo si corresponde	Encargado de sistemas

08	Encargado de recursos humanos	<p>Contratación:</p> <p>El personal nuevo debe completar la ficha del trabajador (F06PRO1), con toda la información solicitada previamente.</p> <p>El encargado de recursos humanos entrega el contrato de trabajo con los acuerdos pactados en la entrevista inicial y procederá a firmar.</p> <p>Se envía el contrato a gerencia general para que regularice el documento con su firma, posteriormente el encargado de recursos humanos archiva contrato.</p>
----	-------------------------------	--

4.3.8 Evaluación de desempeño del personal

Tabla 17

Desempeño del personal

Ítem	Responsable	Actividades
09	Encargado de recursos humanos	<p>Generalidades:</p> <p>Se medirá el desempeño a los colaboradores considerando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño y habilidades del primer mes (F07PRO01) – Se evaluará a todos los colaboradores al término del primer mes de prueba.

		<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de desempeño (F08PRO01) - Se realizará semestralmente al resto de personal. <p>Nota 04:</p> <ul style="list-style-type: none"> Todo el personal a excepción de los ayudantes tiene un tiempo de prueba de 03 meses que no será evaluado.
10	Dueño de proceso	<p>Evaluación de desempeño:</p> <p>El encargado de recursos humanos entrega el formato evaluación de desempeño (F08PRO01), al dueño de procesos para que evalúe las competencias y actitudes del personal a su cargo.</p> <p>El dueño de proceso evalúa colocando la calificación correspondiente a cada criterio, las observaciones y comentarios pertinentes.</p>
11	Dueño de proceso / Encargado de Recursos Humanos	<p>Resultados de la evaluación:</p> <p>Cada dueño de proceso presenta las evaluaciones al encargado de recursos humanos y discuten los resultados, se reúnen con los evaluados para comunicarle las fortalezas y debilidades encontradas y el colaborador firma en conformidad la evaluación de desempeño (F08PRO01) según corresponda.</p> <p>Nota 05:</p> <p>El plan de acción propuesto será según el Anexo 03.</p>

12	Encargado de recursos humanos	<p>Realiza seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza el seguimiento a los colaboradores según el Anexo 03. - Es el responsable de la custodia de las evaluaciones de los colaboradores.
----	-------------------------------	--

4.3.9 Evaluación del clima laboral en la empresa

Tabla 18

Clima laboral en la empresa

Ítem	Responsable	Actividades
13	Encargado de recursos humanos	<p>Elaboración de la encuesta de clima laboral:</p> <p>Elabora y diseña la encuesta de clima laboral (F09PRO01), que pretende conocer las expectativas y el grado de satisfacción del personal de la organización respecto al servicio que presta, así como algunos aspectos y factores que configuran el denominado clima laboral.</p> <p>Nota 06:</p> <p>La encuesta se realizará anualmente a todo el personal.</p>
14	Encargado del área seguridad	<p>Ejecución de la encuesta:</p> <p>Entrega al personal de la organización una copia de la encuesta de clima laboral (F09PRO01), estos tienen un plazo de 5 días hábiles para devolver la encuesta resuelta.</p>

		La entrega y devolución de la encuesta será al momento del retiro de los colaboradores de las instalaciones de la organización.
15	Encargado de recursos humanos	<p>Análisis de encuesta:</p> <p>Analiza los resultados de las encuestas haciendo uso del formato análisis de clima laboral (F10PRO01), en base a los resultados toman medidas para mejorar las condiciones laborales.</p> <p>Los resultados los presenta al gerente general.</p>

4.3.10 Capacitaciones

Tabla 19

Tabla de capacitaciones

Ítem	Responsable	Actividades
16	Dueños de procesos / Encargado de recursos humanos	<p>Detecta las necesidades de capacitación:</p> <p>Se identifica la necesidad en la matriz de necesidades de capacitación (F11PRO01), permitiendo detectar los requerimientos de capacitación que permitan mejorar las competencias del personal en función a la necesidad prevista según el análisis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño • Matriz de necesidades de capacitación • Solicitudes de los propios trabajadores

		<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de jefes y gerentes • Análisis de perfiles de puesto.
17	Encargado de recursos humanos	<p>Elabora y autoriza programa de capacitación:</p> <p>Elabora el programa de capacitación anual (F12PRO01), con la información obtenida y las necesidades detectadas a través del análisis realizado, se identifica todos los recursos requeridos y envía el programa de capacitación anual al gerente para su revisión y aprobación.</p>
18	Gerente general	<p>Aprueba programa de capacitación:</p> <p>Revisa y aprueba el programa de capacitación anual (F12PRO01), comunica vía correo electrónico al encargado de recursos humanos, para que proceda a publicar programa de capacitaciones.</p>
19	Encargado de recursos humanos	<p>Ejecuta programa de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina con el jefe de área la ejecución de la capacitación, informa con 7 días de anticipación como mínimo. • Entrega al jefe de área el control de capacitación (F13PRO01), para que registre la participación de los asistentes. <p>Nota 07:</p>

		<p>En el caso de capacitaciones recibidas en instituciones externas no aplica el control de capacitaciones (F13PRO01), la asistencia será evidenciada mediante la presentación de la copia de certificado o constancia otorgada por la institución capacitadora.</p> <p>Nota 08:</p> <p>En caso no se realice la capacitación a todo el personal planificado, el jefe de área reprogramara una fecha a los participantes que no asistieron a la capacitación, en coordinación con el encargado de recursos humanos.</p> <p>Nota 09:</p> <p>En caso la capacitación sea postergada, se deberá comunicar la fecha de postergación mediante un correo electrónico.</p>
20	Encargado de recursos humanos	<p>Evalúa la eficacia de las capacitaciones:</p> <p>Evalúa la eficacia de la capacitación según considere pertinente mediante evaluaciones escritas a personal, inspecciones, monitoreos, fotos control de indicadores, etc.</p> <p>Nota 10:</p> <p>En caso la capacitación sea externa, se deberá solicitar, en la medida de lo posible, las evaluaciones respectivas para su archivo.</p>

21	Encargado de recursos humanos	<p>Dictado de capacitaciones no programadas:</p> <p>En caso de presentarse alguna capacitación no programada, la coordinación será vía correo electrónico con los jefes de área.</p> <p>Las probables causas de capacitaciones no programadas podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones legales • Reglamentos aplicables • Restricciones presupuestales • Cambios en el entorno laboral • Etc.
----	-------------------------------	--

4.4 Mecanismos de control

Para llevar a cabalidad la mejora en el proceso de reclutamiento y selección del talento y que este fortalezca toda el área de recursos humanos se ha desarrollado los mecanismos de control basados en formatos que permitirán registrar, controlar y mejorar el rendimiento del capital humano contratado para los proyectos que ejecuta la empresa.

4.4.1 Formatos de registro

Los formularios propuestos son documentos que deben ser utilizados por el departamento de recursos humanos de la empresa para reclutar y administrar

empleados. A continuación, detallamos la lista de los formatos con sus respectivos códigos de identificación y el tiempo de permanencia.

4.4.2 Formatos

Tabla 20
Formatos de registro

Ítem	Formatos de registro	Código	Tiempo de permanencia
1	Ficha de requerimiento de personal	F01PRO01	3 años
2	Perfil del puesto	F02PRO01	3 años
3	Ficha de entrevista	F03PRO01	3 años
4	Check list de documentos	F04PRO01	3 años
5	Ficha de inducción	F05PRO01	
6	Ficha del trabajador	F06PRO01	3 años
7	Evaluación de desempeño primer mes	F07PRO01	3 años
8	Evaluación de desempeño	F08PRO01	3 años
9	Encuesta del clima laboral	F09PRO01	3 años
10	Análisis de encuesta de clima laboral	F10PRO01	
11	Matriz de necesidades de capacitación	F11PRO01	3 años
12	Programa de capacitación	F12PRO01	3 años
13	Control de capacitación	F13PRO01	3 años

A continuación, se presentan las siguientes tablas que describen cada uno de los formatos.

Tabla 21

Ficha de perfil de puesto

PERFIL DE PUESTO			
Código: F02PRO01		Versión: 00	Vigencia: 02/07/2022
1 Descripción del puesto			
Nombre del puesto:			
Jefe inmediato:			
Departamento:			
Área:			
Puestos a los que supervisa:			
2 Objetivo del puesto			
3 Competencias del puesto			
Competencias:	Valor %	Requerimiento:	Mecanismo de verificación:
Educación			Título o Informe académico
Formación			Certificados de cursos
Experiencia			Certificación laboral
Total			
Homologación:			
4 Funciones			
Elaborado por:		Aprobado por:	
Encargado de Recursos Humanos		Gerente General	

Tabla 22

Requerimiento de personal

FICHA DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
Código: F02PRO01		Versión: 00	Vigencia: 02/07/2022
1 Descripción del puesto			
Nombre del puesto:			
Jefe inmediato:			
Departamento:			
Área:			
Puestos a los que supervisa:			
2 Objetivo del puesto			
3 Competencias del puesto			
Competencias:	Valor %	Requerimiento:	Mecanismo de verificación:
Educación			Título o Informe académico
Formación			Certificados de cursos
Experiencia			Certificación laboral
Total			
Homologación:			
4 Funciones			
Elaborado por:		Aprobado por:	
Encargado de Recursos Humanos		Gerente General	

Tabla 23

Ficha de entrevista

FICHA DE ENTREVISTA			
Código: F03PRO01		Versión: 00	Vigencia: 02/07/2022
Parte 1			
Fecha de entrevista:			
Apellidos y nombres:			
Puesto al que postula:			
Numero	Criterio	Puntaje 1 a 5	Observaciones
1	Puntualidad		
2	Desemvolvimiento		
3	Conocimiento del puesto		
4	Cococimiento de la empresa		
5	Experiencia laboral		
6	Formación		
7	Capacidad de comunicación y		
8	Expresión verbal y corporal		
9	Total		
Parte 2			
Resultados			
Si el postulante tiene una puntuación \geq a 25 puntos, será considerado para su contratación; si la puntuación en \leq a 25 se solicitará la evaluación del Gerente General para considerar su contratación. De no ser el caso, se continuará con el proceso de entrevista a otros postulantes			
El candidato es aceptado para su ingreso		<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
Turno:			
Horario:			
Días de descanso:			
Aprobado por:		Aprobado por:	
Jefe de recursos humanos		Jefe de área	

Tabla 24

Check list de documentos

CHECK LIST DE DOCUMENTOS		
Código: F04PRO01	Versión: 00	Vigencia: 02/07/2022
Fecha de ingreso: Apellidos y nombres: Nombre del puesto:		
Lista de verificación		
Aplica a todos los puestos		
Check	Documentos:	Comentarios:
<input type="checkbox"/>	Copia de DNI	
<input type="checkbox"/>	Certificado de antecedentes policiales	
<input type="checkbox"/>	Certificado de antecedentes penales	
<input type="checkbox"/>	Declaración jurada de domicilio	
Aplica a puestos específicos		
<input type="checkbox"/>	Maestría y/ o especializaciones	
<input type="checkbox"/>	Título o certificado de estudios superiores	
<input type="checkbox"/>	Constancia de egresado o bachiller de estudios superiores	
<input type="checkbox"/>	Constancia de estudios superiores	
<input type="checkbox"/>	Certificado de estudios primarios o secundarios	
<input type="checkbox"/>	Certificado de idiomas(s) extranjero(s)	
<input type="checkbox"/>	Certificado de informática	
<input type="checkbox"/>	Certificado de actualización profesional	
Certificados de trabajo:		
Otros que exija el puesto:		
<input type="checkbox"/>	Licencia de manipulador de explosivos	Tipo <input type="checkbox"/> Vigencia hasta: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Licencia de conducir	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>
Marcar con X (no aplica)		
Marcar con A (si aplica)		
Firma del trabajador		
Jefe de recursos humanos		

Tabla 25

Inducción de personal

FICHA DE INDUCCION DE PERSONAL					
Código: F05PRO01		Versión: 00		Vigencia: 02/07/2022	
Fecha de ingreso:					
Apellidos y nombres:					
Nombre del puesto:					
Responsable	Descripción	Entregable	Fecha	Hora	Firma
Jefe de RRHH	Historia, misión, visión, valores, organigrama, objetivos de la organización. Funciones de puesto, horarios de trabajo y demás consideraciones. Asignación de correo corporativo. Alcances y recomendaciones del uso de equipos informáticos de su puesto	Reglamento interno de trabajo MOF Correo corporativo			
Supervisor de seguridad y salud ocupacional	Anexo 5 : Induccion y orientacion básica Anexo 6 : Induccion del área de trabajo	Procedimientos de gestión de recursos humanos			
Cordinador SIG	Sistema de Gestión: 1. Política del Sistema de Gestión Integrada 2. Objetivos del Sistema de Gestión Integrada 3. Conceptos Básicos de Calidad 4. Control de Información documentada	N/A			
Dueños de procesos	Funciones y Responsabilidades, basado en el Manual Organizacional de Funciones. Presentación del nuevo personal al área respectiva.	N/A			
Observaciones:					
Firma del trabajador					
V°B° recursos humanos					

Tabla 26

Ficha personal de trabajador

FICHA PERSONAL DE TRABAJADOR		
Código: F06PRO01	Versión: 00	Vigencia: 02/07/2022
1 Datos de identificación personal Apellidos y nombres: DNI: Fecha de nacimiento: Domicilio actual: Referencias de domicilio: Telefono: Correo electrónico: Tipo de sangre ¿Alguna alegia? Centro de atención en Essalud: Sistema de pensión: Nincuno () ONP () AFP () ¿Cuál? Licencia de conducir: Tallas de uniforme: camisa () pantalón () zapato () En caso de emergencia contactar con: Telefono:		FOTO
2 Datos de instrucción: (especificar si es completa o incompleta) Educación primaria Educación secundaria Educación técnica Educación superior Carrera o profesión:		
3 Estado civil soltero () casado () conviviente () separado () viudo ()		
4 Datos del conyuge Apellidos y nombres: DNI: Fecha de nacimiento: Ocupación del conyuge: Centro de trabajo: Cantidad de hijos:		
Nombre de los hijos:	Fecha de Nacimiento:	DNI:
1		
2		
3		
4		
5 Vivienda: propia () alquilada () familiar () otro () especifique:		

6 Último lugar de trabajo: (indicar empresa y teléfono)
7 Referencias laborales: (indicar nombre y teléfono)
8 Referencias personales: (indicar nombre y telefono)
9 Croquis del domicilio:
Declaro bajo juramento que los datos señalados y documentos son verídicos.
Fecha: Firma: Huella:

Tabla 27

Evaluación de desempeño y habilidades primer mes

EVALUACION DE DESEMPEÑO Y HABILIDADES PRIMER MES														
Código: F07PRO01				Versión: 00				Vigencia: 02/07/2022						
1 Datos del evaluador:														
Nombre del Evaluador :														
Cargo del Evaluador:														
Periodo de Evaluación: Primer Mes de Trabajo														
Departamento :														
Función de personal evaluado:														
2 Nivel de calificación de criterios de evaluación:														
Necesita Mejorar		1		Muy bueno		4								
Avance Positivo		2		Sobresaliente		5								
Bueno		3												
3 Eficacia:														
Suma de nivel de calificación de criterios de evaluación/Suma de niveles máximos de criterios de evaluación.														
Resultados de Criterios de evaluación y eficacia.														
Excelente		de 90 a 100 %		Regular		de 30 a 55 %								
Muy Bueno		de 75 a 89 %		Pésimo		de 0 a 29 %								
Bueno		de 56 a 74 %												
4 Tabla de evaluación de criterios:														
CRITERIOS DE EVALUACIÓN														
Nro.	NOMBRE DEL TRABAJADOR		EVALUADOR (*)	Responsabilidad	Orden y Limpieza	Actitud hacia la Seguridad	Actitud para adquirir conocimiento del trabajo	Habilidad para trabajos manuales	Habilidad para relacionar datos y seguir	Cuidado y manejo de materiales y	Comunicación Interperso	Proactividad	Trabajo en equipo	EFICACIA
1	Fecha de ingreso:													
2	Fecha de ingreso:													
3	Fecha de ingreso:													
4	Fecha de ingreso:													
Observaciones														
Nota: * Colocar evaluador 2, cuando Gerencia solicite una segunda opinión de desempeño.														
V°B° Recursos Humanos						V°B° Jefe de área								

Tabla 28
Evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO		
Código: F08PRO01	Versión: 00	Vigencia: 02/07/2022
<p>1 Datos: Nombre del evaluado: Cargo: Periodo de evaluación:</p>		
<p>2 Evaluación de competencias:</p> <p>En este formulario se evalúan las competencias del personal. De acuerdo a las competencias indique la puntuación que otorga a las mismas. Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación.</p>		
<p>3 Niveles de evaluación:</p>		
4	Sobresaliente	Desempeño que consistentemente " <u>excede las expectativas de la competencia evaluada</u> " y produce resultados más allá de lo esperado. Son los mejores en su labor
3	Satisfactorio	<u>"Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada"</u> . Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	Necesita Mejorar	<u>"Desempeño por debajo de lo esperado"</u> , por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	No satisfactorio	<u>"No cumple con los requisitos de desempeño"</u> de la competencia evaluada. Requiere un Plan de acción de parte del supervisor y evaluación de seguimiento en tres meses.

4 Tabla de evaluación:

COMPETENCIAS		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No satisfactorio
I. Evaluación del rendimiento en el trabajo (60%)					
1	Planificación: Organiza su trabajo, plazos, materiales y documentación necesaria para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar. Es organizado y ordenado.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2	Ejecución de programas y actividades: Grado de eficacia en el cumplimiento de las indicaciones a ejecutar. Siempre termina las actividades iniciadas responsablemente.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3	Calidad en el trabajo desarrollado: Su trabajo presenta un alto grado de calidad, es actualizado y sin errores.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4	Coordinación y Planificación de Actividades: Realiza satisfactoriamente el seguimiento y control de las actividades (reuniones, auditorias, capacitación, etc.)	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5	Trabajo en equipo y relaciones Laborales: Trabaja en conjunto con las diferentes áreas para un trabajo óptimo en conjunto. Aporta favorablemente al ambiente de trabajo.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

6	Comunicación: Expresa ideas verbales de forma clara y precisa, indica los puntos clave. Su comunicación es abierta y franca. Mantiene una comunicación constante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
		4	3	2	1																				
7	Registros: Llena formatos, informes y otros documentos con el mínimo de errores. Mantiene actualizado documentos y registros necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
		4	3	2	1																				
Sub. Total _____ / 7 = _____																									
II. Evaluación de las actitudes personales (40%)																									
1	Habilidad para la toma de decisiones: Capacidad para solucionar problemas de acuerdo a su criterio, logrando la mejor solución posible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
		4	3	2	1																				
2	Respeto y Honestidad: Es respetuoso con las personas, infraestructura y el ambiente de trabajo; siempre declara las cosas con veracidad. No falta a la verdad y cuando se le consulta sobre algún tema responde con los hechos claros y verdaderos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
		4	3	2	1																				
3	Responsabilidad: Para las tareas encomendadas siendo entregadas en el tiempo requerido. Mantiene un trabajo de calidad aún cuando es bajo presión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
		4	3	2	1																				
4	Innovación: Habilidad para innovar y proponer mejoras que ayuden a la mejora de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
		4	3	2	1																				
5	Asistencia y puntualidad - Asistencia satisfactoria, se excusa cuando presenta faltas. Su asistencia es siempre puntual, respeta los horarios de entrada y refrigerio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
		4	3	2	1																				
6	Compromiso: Con su trabajo, con la empresa y con los principios que esta promueve. Su trabajo está comprometido con la empresa en toda las labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
		4	3	2	1																				
Sub. Total _____ / 6 = _____																									
5 Evaluación general:																									
Para obtener el resultado de las competencias debe sumar las puntuaciones asignadas y dividir entre las competencias evaluadas. Para obtener los resultados de la evaluación general debe multiplicar los puntos por el peso asignado. Luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación.																									
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>Sección</u></th> <th style="text-align: center;">Peso Puntos</th> <th style="text-align: center;">Asignado</th> <th style="text-align: center;">=</th> <th style="text-align: center;">Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I. Evaluación del rendimiento en el trabajo</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">X 0.6</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td>II. Evaluación de las actitudes personales.</td> <td style="text-align: center;">_____</td> <td style="text-align: center;">X 0.4</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">TOTAL DE PUNTOS</td> <td style="text-align: center;">_____</td> </tr> </tbody> </table>						<u>Sección</u>	Peso Puntos	Asignado	=	Puntuación	I. Evaluación del rendimiento en el trabajo	_____	X 0.6	=	_____	II. Evaluación de las actitudes personales.	_____	X 0.4	=	_____	TOTAL DE PUNTOS				_____
<u>Sección</u>	Peso Puntos	Asignado	=	Puntuación																					
I. Evaluación del rendimiento en el trabajo	_____	X 0.6	=	_____																					
II. Evaluación de las actitudes personales.	_____	X 0.4	=	_____																					
TOTAL DE PUNTOS				_____																					
6 Resultado de acuerdo al total de puntos:																									
Sobresaliente (3.53 - 4.00) <input type="checkbox"/>																									
Satisfactorio (2.53 - 3.52) <input type="checkbox"/>																									
Necesita mejorar (1.53 - 2.52) <input type="checkbox"/>																									
No satisfactorio (0.00 - 1.52) <input type="checkbox"/>																									
7 Observaciones del evaluador																									

8 Comentarios del evaluado		
9 Plan de mejoramiento recomendado		
FIRMAS: Fecha de Evaluación:		
Evaluador inmediato	Recursos Humanos	Evaluado
<p>La firma del evaluado (a) significa que todas las partes de esta evaluación han sido discutidas con su evaluador (a) inmediato. La firma no necesariamente significa que está de acuerdo con los resultados expresados. El/la evaluado (a) puede solicitar revisión al próximo nivel o al Jefe de Recursos Humanos.</p>		

Tabla 29

Encuesta de clima laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL															
Código: F09PRO01		Versión: 00		Vigencia: 02/07/2022											
<p>1 Alcances: Este cuestionario pretende conocer las expectativas y el grado de satisfacción del Personal de la empresa. Recuerda que la encuesta es anónima, y las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas incorrectas.</p> <p>2 Instrucciones: Por favor, te pedimos que leas cuidadosamente cada enunciado y marques con una X el número que describa mejor tu opinión, con base en la escala siguiente:</p>															
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>Parcialmente en desacuerdo</td> <td>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</td> <td>Parcialmente en acuerdo</td> <td>Totalmente en acuerdo</td> </tr> </tbody> </table>						1	2	3	4	5	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en acuerdo	Totalmente en acuerdo
1	2	3	4	5											
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en acuerdo	Totalmente en acuerdo											
N°	Enunciado	1	2	3	4	5									
I	Condiciones de Trabajo:														
1	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto.														
2	La carga de trabajos que hago es mayor a la de mis compañeros/as.														
3	Considero que realizo mi trabajo bajo condiciones seguras.														
4	Estoy de acuerdo con quedarme tiempo adicional en mi trabajo.														
5	Estoy capacitado(a) lo suficiente para hacer bien mi trabajo. (Si es negativa, responder lo siguiente) * Que capacitación consideras que requieres:														
II	Cooperación:														
6	Mis compañeros/as de trabajo comparten conmigo información que ayuda a realizar mi trabajo.														
7	Considero que la relación con mis compañeros es buena.														
8	Considero que en mi área podemos trabajar en equipo.														
9	Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.														

III	Supervisión					
10	Mi jefe es respetuoso conmigo.					
11	Mi jefe atiende mis dudas e inquietudes rápidamente.					
12	Mi jefe solamente me pide que me quede tiempo adicional cuando es necesario.					
13	Estoy de acuerdo que mi trabajo sea supervisado.					
14	Mi jefe me apoya en la solución de problemas que se presentan en mi trabajo.					
15	Me siento satisfecho con el desempeño de mi jefe.					
IV	Condiciones físicas de trabajo					
16	El espacio físico donde realizo mis actividades es adecuado.					
17	Considero que realizo mi trabajo en condiciones seguras.					
18	Las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, climatización, etc) de mi puesto son adecuados.					
V	Satisfacción en el trabajo					
19	Me gusta mi trabajo					
20	Me gusta mi horario					
21	Estoy motivado por el reconocimiento que mi jefe inmediato da a mi trabajo.					
22	Estoy de acuerdo con el salario que percibo.					
3 Comentarios:						

Tabla 30

Análisis de encuesta de clima laboral

ANÁLISIS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL																							
Código: F10PRO01						Versión formato: 00						Vigencia: 02/07/2022											
Ingresar los resultados de las encuestas según corresponda cada pregunta:																		N° de Analisis:			EMC-22-000__		
N°	Condiciones de Trabajo					Cooperación				Supervisión						Condiciones físicas de trabajo			Satisfacción en mi trabajo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
SUMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Criterios/ Escala		1		2		3		4		5													
		Totalmente en desacuerdo		Parcialmente en desacuerdo		Ni en acuerdo ni en desacuerdo		Parcialmente en acuerdo		Totalmente en acuerdo													
Condiciones de Trabajo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Cooperación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Supervisión		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Condiciones Físicas de Trabajo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
Satisfacción en el trabajo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												

Tabla 31

Matriz de necesidades de capacitación

MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN											
Código: F11PRO01			Versión: 00					Vigencia: 02/07/2022			
Nombre de la acción de capacitación (cursos o eventos)											
Horas Mínimas de duración de Los Cursos											
Operarios											
Supervisores											
Administrativos											
Realizado por:											
Fecha:											

Tabla 32

Programa de capacitación anual

PROGRAMA DE CAPACITACION ANUAL														
Código: F12PRO01					Versión: 00					Vigencia: 02/07/2022				
Tema o curso	Capacitad or interno o externo	Área capacita da	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Autorizado por: Firma														

Tabla 33
Control de capacitación

CONTROL DE CAPACITACIÓN			
Código: F13PRO01		Versión: 00	Vigencia: 02/07/2022
Tema:			
Expositor:		Firma del Expositor:	
Hora:		Duración:	
Fecha:			
Lugar:			
Relación de trabajadores a los que va dirigido el curso			
Nº	Nombres y Apellidos	Cargo que Desempeña	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
RESUMEN		Número de personal que debe recibir la capacitación	
DE LA CAPACITACION		Número de personal que recibió la capacitación	
		Número de personal que no recibió la capacitación	
Motivos u Observaciones:			
Personal que recibirá la capacitación según reprogramación:			

4.5 Anexos de la propuesta de mejora

Los anexos que se enlistan, corresponden a diagramas y guías que forman parte de la propuesta de mejora. Por tal razón, se ilustran.

Tabla 34

Anexos de la propuesta

Anexo	Descripción
Anexo 1	Diagrama de flujo de procedimiento de gestión de recursos humanos
Anexo 2	Diagrama de flujo de procedimiento de reclutamiento y selección de personal
Anexo 3	Diagrama de flujo de procedimiento de gestión de recursos humanos - capacitaciones
Anexo 4	Interpretación de resultados de evaluación de desempeño
Anexo 5	Inducción y orientación básica
Anexo 6	Inducción del área de trabajo

4.5.1 Anexo 1: Diagrama de flujo de procedimiento de gestión de recursos humanos

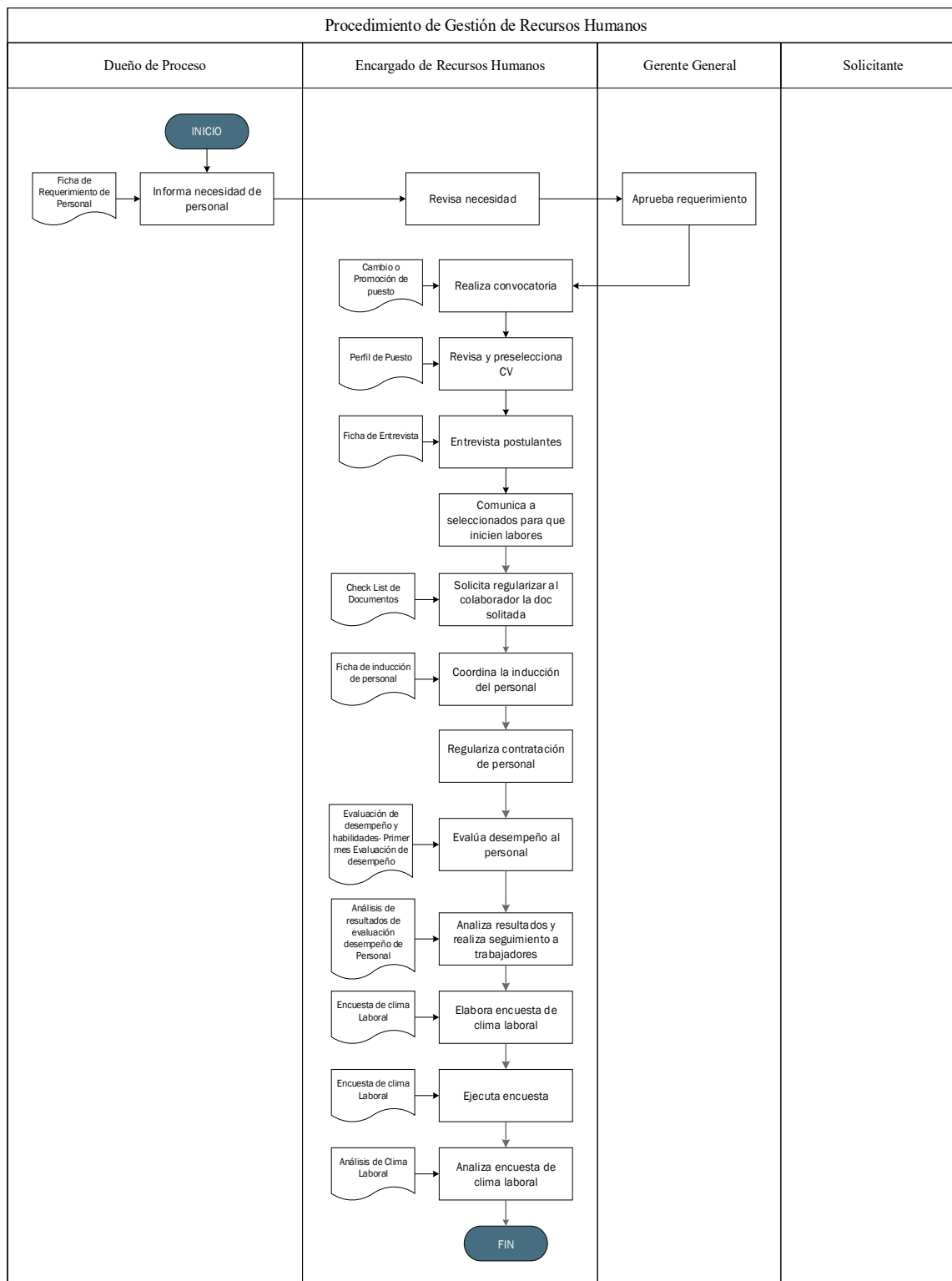


Figura 5 Diagrama de procedimiento de recursos humanos

4.5.2 Anexo 2: Diagrama de reclutamiento y selección de personal

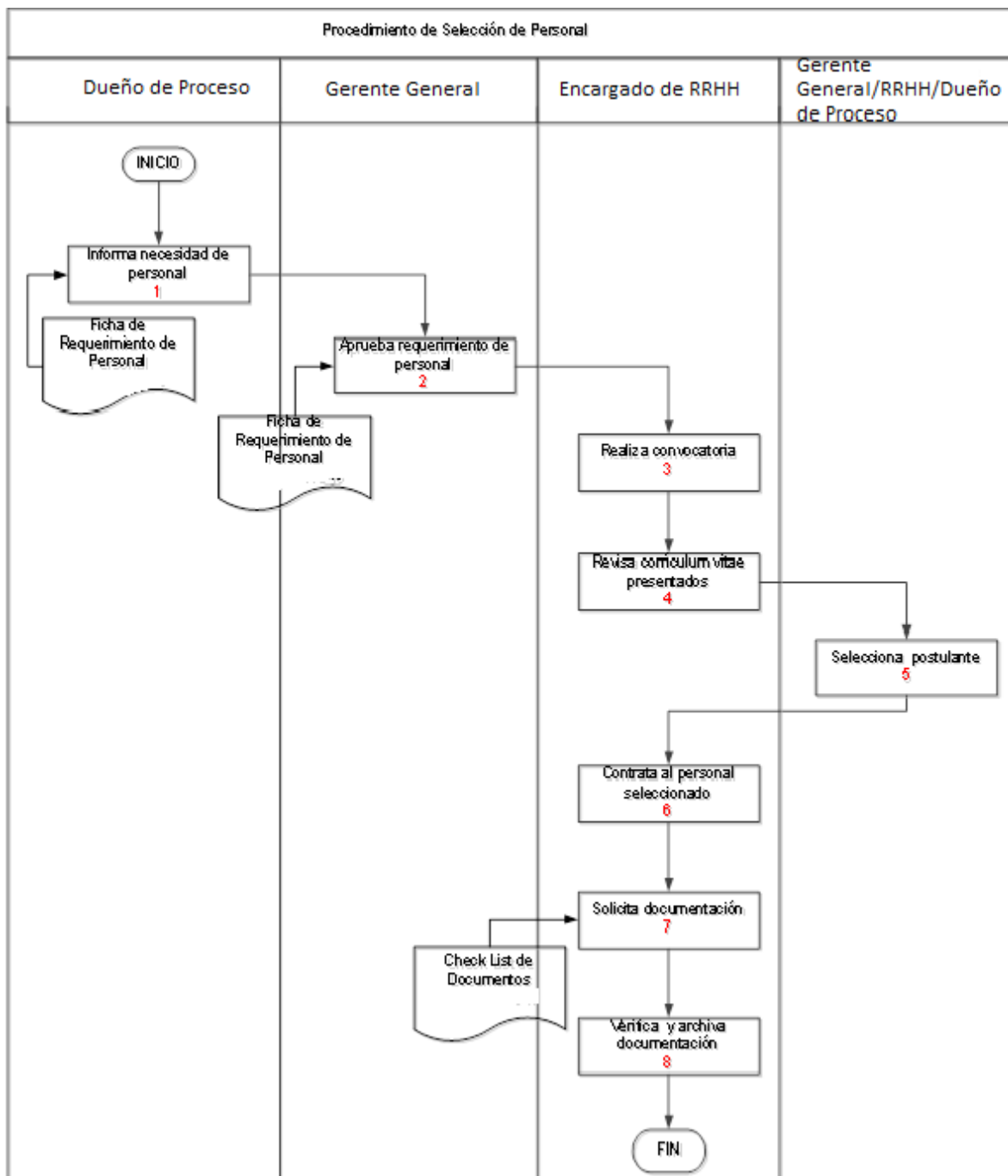


Figura 6 Diagrama de procedimiento de reclutamiento y selección de personal

4.5.3 Anexo 3: Diagrama de gestión de recursos humanos - capacitaciones

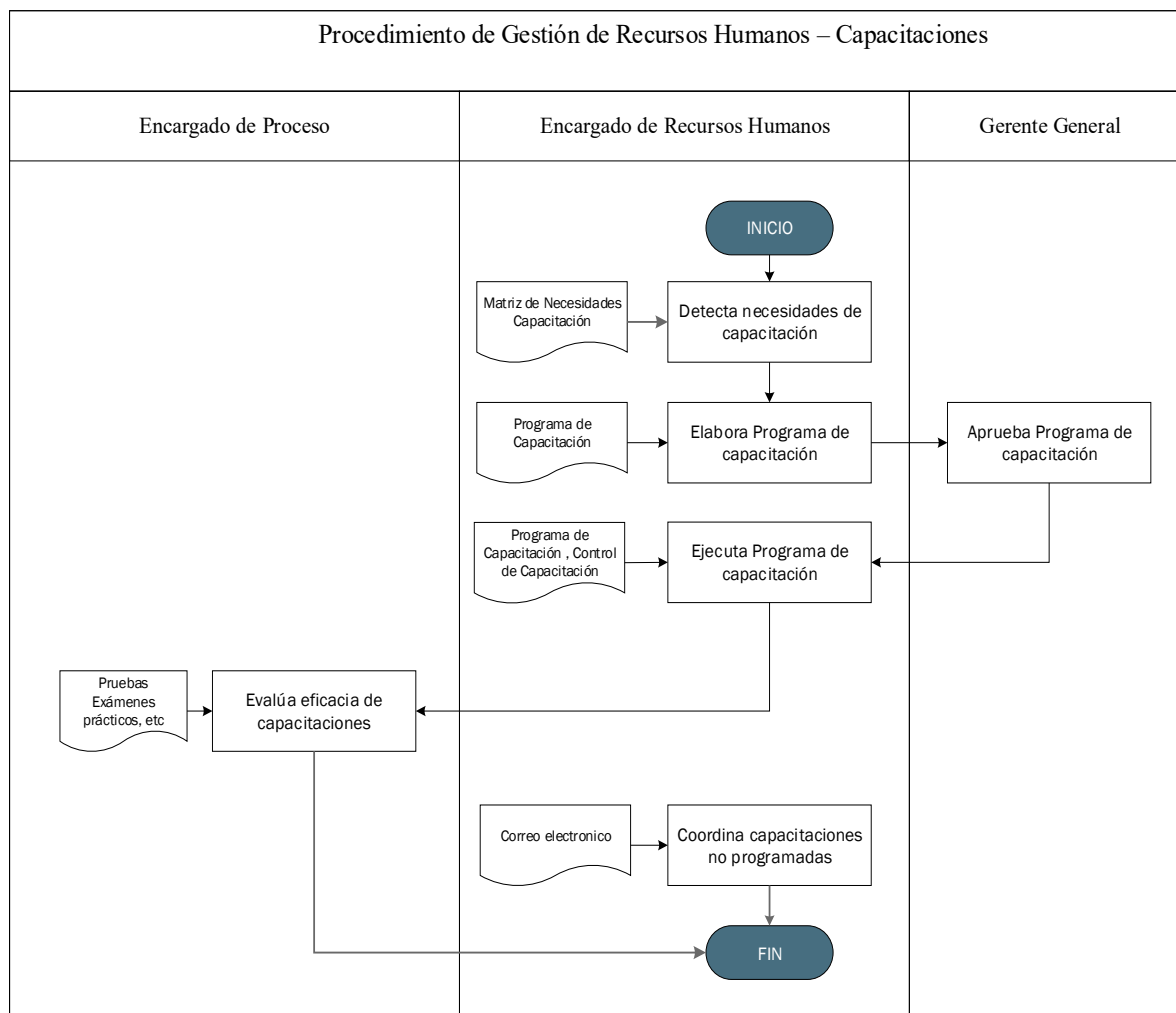


Figura 7 Diagrama de procedimiento de gestión de recursos humanos - capacitación

4.5.4 Anexo 04: Interpretación de resultados de evaluación de desempeño

Tabla 35
Interpretación de resultados

Tipo de Evaluación	Acción a tomar
Evaluación del primer mes	
Pésimo	Retira al trabajador
Regular	Repetir la evaluación a los dos meses de evaluado
Bueno	No aplica plan de acción, pero si supervisión constante al trabajador
Muy bueno / Excelente	No aplica acciones
Evaluación de desempeño	
Sobresaliente y Satisfactorio	No aplica acciones
Necesita Mejorar	Plantea plan de mejoramiento y el jefe de área supervisa y reporta mejora en la próxima evaluación
No Satisfactorio	Aplica plan de acción y memorándum de mejora de rendimiento.

4.5.5 Anexo 5: Inducción y orientación básica

Tabla 36

Temario para la inducción

Temario para la inducción
1. Revisión del programa de recorrido de inducción por ingreso del departamento de administración de personal.
2. Bienvenida y explicación del propósito de la orientación.
3. Pasado y presente del desempeño de la unidad de producción en seguridad y salud en el trabajo.
4. Importancia del trabajador en el programa de seguridad y salud en el trabajo.
5. Política de seguridad y salud en el trabajo.
6. Presentación y explicación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo implementado en la empresa
7. Reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo y otras normas.
8. Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.
9. Obligaciones, derechos y responsabilidades de los trabajadores y supervisores
10. Explicación de peligros, riesgos, incidentes, estándares, pets, ats, petar, iperc y jerarquía de controles.
11. Trabajos de alto riesgo.
12. Higiene ocupacional: agentes físicos, químicos, biológicos y ergonomía.
13. Código de colores y señalización.
14. Control de sustancias peligrosas
15. Gestión de residuos sólidos no peligrosos, peligrosos
16. Primeros auxilios y resucitación cardio pulmonar (RCP).
17. Plan de emergencias del proyecto.

4.5.6 Anexo 6: Inducción del área de trabajo

Tabla 37

Temario para la inducción de colaboradores

Temario para la inducción del área de trabajo
1. Bienvenida y explicación del propósito de la orientación.
2. Reconocimiento guiado a las áreas donde los trabajadores desempeñarán su trabajo
3. Explicación de las estadísticas de seguridad del departamento o sección.
4. Incidentes, Incidentes Peligrosos, Accidentes de Trabajo y Enfermedades Ocupacionales del Área.
5. Explicación de los peligros y riesgos existentes en el área.
6. Capacitación sobre los estándares que corresponden al área, con la evaluación correspondiente.
7. Capacitación sobre los PETS que corresponden al área, con la evaluación correspondiente.
8. Capacitación teórico-práctico sobre las actividades de alto riesgo que se realizan en el área.
9. Capacitación en el control de los materiales peligrosos que se utilizan en el área.
10. Capacitación sobre los agentes físicos, químicos, biológicos presentes en el área.
11. Identificación y prevención ergonómica.
12. Código de colores y señalización en el área
13. Uso de Equipo de Protección Personal (EPP) apropiado para el tipo de tarea asignada; con explicación de los estándares de uso.
14. Uso del teléfono del área de trabajo y otras formas de comunicación con radio portátil o estacionario; quiénes, cómo y cuándo se deben utilizar.
15. Capacitación en los protocolos de respuesta a emergencia, establecidos para el área donde se desempeñarán los trabajadores.
16. Práctica de ubicación (recorrido en campo) y uso de refugios, equipos de respuesta a emergencias, sistema contra incendio, sistemas de alarma, comunicación, extintores, botiquines, camillas, duchas, lava ojos y otros dispositivos utilizados para casos de respuesta a emergencias.
17. Cómo reportar incidentes de personas, maquinarias o daños de la propiedad de la empresa.
18. Importancia del orden y la limpieza en la zona de trabajo.
19. Seguimiento, verificación y evaluación del desempeño del trabajador hasta que sea capaz de realizar la tarea asignada.

4.6 Presupuesto para la implementación de la mejora

El presupuesto para la realización de la propuesta de mejora es según la siguiente tabla:

Tabla 38

Presupuesto para implementar la mejora

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1	Mano de obra	hh	180	S/ 43.00	S/ 7,740.00
2	Equipo de cómputo	glb	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
3	Misceláneos	glb	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
4	Total				S/ 9,740.00

El beneficio que se obtendrá es mayor al costo económico. Dado que, la inversión permitirá una eficiente administración de los recursos humanos y evitará mayor gasto para reemplazar a los colaboradores que tienen bajo desempeño. Pues el costo de afiliación por cada trabajador es como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 39

Gastos por afiliación de colaboradores

Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio	Total
1	Reclutamiento	und	1	S/ 25.00	S/ 25.00
2	Selección	und	1	S/ 35.00	S/ 35.00
3	Examen médico pre ocupacional	glb	1	S/ 390.00	S/ 390.00
4	Seguro SCTR	und	1	S/ 50.00	S/ 50.00
5	Seguro Vida Ley	und	1	S/ 60.00	S/ 60.00
6	Equipo de protección personal	glb	1	S/ 600.00	S/ 600.00
7	Movilización a obra	glb	1	S/ 100.00	S/ 100.00
8	Inducción	días	2	S/ 250.00	S/ 500.00
9	Alojamiento por inducción en obra	días	2	S/ 100.00	S/ 200.00
10	Alimentación por inducción en obra	días	2	S/ 60.00	S/ 120.00
11	Total				S/ 2,080.00

Como se evidencia, la inversión de s/ 9,740 soles para la implementación de la mejora, equivale aproximadamente a 5 afiliaciones: $(9,740 \div 2,080 = 4.68)$. Por lo tanto, si se logra optimizar el proceso de reclutamiento y selección, la empresa tendrá eficiencia en el proceso y evitará los gastos innecesarios durante su vida empresarial. Por tanto, queda justificada la inversión que se propone a la empresa Emcasur Contratista E.I.R.L.

5 CAPITULO V SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones

El autor concluye que la propuesta de mejora es trascendente para mejorar la gestión de reclutamiento y selección del talento en la empresa Emcasur Contratista. Dado que, este proceso permitirá un mayor control y conllevará a tomar adecuadas decisiones para la continuidad de la empresa.

De las fuentes recopiladas en la presente investigación definimos los conceptos bases para la investigación y encontramos que la gestión del reclutamiento y selección requieren de un tratamiento profesional para lograr los objetivos de la empresa. En merito al desarrollo progresivo de la investigación, el autor tuvo acceso a diversas fuentes primarias que conllevaron al análisis pertinente; y con ello, manifiesta lo siguiente:

La empresa al haber transitado por las etapas iniciales del ciclo de vida de toda organización, ha logrado posicionarse en el mercado consolidando su marca. Para seguir vigente y eficiente en costos, es necesario que estandarice sus procesos administrativos, específicamente en el ámbito de la gestión del talento humano, por ser medular respecto al desempeño de la calidad de sus servicios.

Actualmente la empresa trabaja con diversos registros no estandarizados, pero le ha servido para mantenerse en el negocio. Sin embargo, requiere incorporar un procedimiento integral para toda el área de recursos humanos, que aborde actividades de seguimiento y control desde la etapa del reclutamiento hasta la evaluación del desempeño. De hacerlo, completará la tercera etapa de su vida empresarial por el cual viene atravesando “formalización” y le permitirá tener escalabilidad en el negocio.

Por lo expuesto, el autor sugiere que incluya dentro de su organización a un coordinador del sistema integrado de gestión que estandarice los diversos procesos de la empresa.

Respecto al objetivo general, el autor sugiere que la empresa adopte la propuesta de mejora que se ha desarrollado en el presente estudio. Dado que, servirá para el registro, control y mejora de las actividades que desarrolla en sus actuales proyectos.

Así mismo, sugiere que debe continuar realizando diagnósticos permanentes para evidenciar los factores internos que afectan las acciones de sus colaboradores dentro del ámbito de los proyectos. Estas evaluaciones deben controlar indicadores previamente establecidos para detectar si se cumplen o hay desviaciones.

Respecto al objetivo específico de proponer una mejora en el proceso de reclutamiento y selección, el autor sugiere que la empresa adopte la propuesta del presente estudio, con la finalidad de estandarizar el proceso y las respectivas acciones de los responsables de recursos humanos.

Respecto al objetivo de diseñar formatos de registro y control, sugiere que la propuesta brindada en el presente estudio se aplique; y que, al término del año 2022, realice una auditoría interna para ver los resultados obtenidos.

Finalmente, el análisis costo beneficio de implementar las sugerencias dadas por el autor, tiene un aspecto positivo. No solo desde el ámbito práctico administrativo por tener un mayor control documentario; sino también, en el aspecto económico. Dado que, al evaluar el costo de implementación, no tiene un efecto perjudicial; pues, resulta más costoso contratar talentos de bajo rendimiento. Por tanto, el autor recomienda su implementación.

5.2 Bibliografía

- Alles, M. (2006). Selección por Competencias. (1ª. ed.). Buenos Aires. Editorial Granica.
- Baztán, M. P. (1990). Dirección de personal: organización y técnicas. Barcelona: Editorial Hispano Europea
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A. Mañas y A. Delgado, Psicología de los Recursos Humanos. Madrid: Pirámide.
- Cárdenas L. (2005). Diagnóstico de calidad y productividad en las empresas del sector metalmeccánica de la provincia de Valdivia. Síntesis Tecnológica Uach/F. de Ciencias de la Ingeniería Vo2, N°2
- Carvajal Marín, L. M., López Cortés, O. A., Pulido-Martínez, H. C., Burbano Valente, J., Gómez Vélez, M. A., & Peralta Gómez, M. C. (2016). Selección de personal: discursos, prácticas, tecnologías. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=8p4xDwAAQBAJ&pg=PT6&dq=caracteristicas+estructurales+para+seleccion+de+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikluz2nzoAhWyVt8KHVCTAAEQ6AEILzAB#v=onepage&q=caracteristicas%20estructurales%20para%20seleccion%20de%20personal&f=false>
- Chiavenato Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos-El capital humano en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001) Administración de recursos humanos. Los Angeles: Mc Graw Hill. Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano.

Chiavenato, I. (2014). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

https://www.academia.edu/25792388/Libro_gestion_del_talento_humano_chiavenato.

Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México.

Guth A. Alfredo. (2001). Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México. Edit. Trillas.

Icheme, M. O., Ezenwakwelu, C. A., & Owuze Cletus, A. (2017). Personnel selection and person-organization, job-fit, implication for employees' performance in Nigeria. International Journal of Scientific Research and Management.

Recuperado de:

https://www.researchgate.net/profile/Icheme_Monday/publication/321304863_Personnel_Selection_and_Person-Organization_JobFit_Implication_for_Employees'_Performance_in_Nigeria/links/5a7ea563_a6fdcc0d4ba883b1/Personnel-Selection-and-Person-Organization-JobFit-Implication-for-Employees-Performance-in-Nigeria.pdf

- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Gestión 2000.
- Mondy, W. y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (1ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Nabeeh, N. A., Smarandache, F., Abdel-Basset, M., El-Ghareeb, H. A., & Aboelfetouh, A. (2019). An integrated neutrosophic-topsis approach and its application to personnel selection: A new trend in brain processing and analysis. *IEEE Access*. Recuperado de:
<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8662769>
- Nebot, José (2006). *La Selección de Personal*. Fundación Confemetal. Madrid.
- Peláez J. (2019). "*La nueva gestión humana*". Caligrama.
https://books.google.com.pe/books?id=2eavDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gestion+del+Talento+Humano+en+las+empresas&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Pérez, J., Merced, Michelle y Sotomayor, M (2016). Métodos mayormente utilizados en la selección de personal en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 2007, vol.18. p.39 Recuperado desde:
<http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/reps/article/view/154/576>
- Rodríguez, A. (2005). *Administración Internacional de Recursos Humanos*. En Rodal, J. L. A., et al. *Perspectivas de la Administración Internacional*. México: Thomson.

Tarazona, A. (2014). Trabajo sobre reclutamiento de personal. Universidad Yacambu. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Instituto de Investigación y 44 Postgrado. Especialización en Gerencia de Sistemas de Información. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/tarazonana/reclutamiento-de-personal-37970861>.

Vega, A. (2019). Manual de reclutamiento. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=nmjIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=seleccion+del+personal+dentro+de+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjL3dWc4OHoAhWBdN8KHaHVBqs4bhDoAQgmMAA#v=onepage&q=seleccion%20del%20personal%20dentro%20de%20las%20empresas&f=false>

Woods, R. H. (2002). Managing Hospitality Human Resources. United States of America: Educational Institute American Hotel & Lodging Association

5.3 Anexos

1.- Cuestionario para el encargado de recursos humanos

Nombre: Juan Alvarado Delgado

1. ¿Qué funciones realiza en la empresa?

Hago la selección de la gente que me solicitan para los proyectos. También me involucro con el tema de las planillas, el tareo y la logística para los implementos de seguridad. También me encargo de gestionar las licencias de manipuladores de explosivos y todo lo referente a la afiliación del personal para los proyectos.

2. ¿Cuenta Ud. con las herramientas estandarizadas de gestión del recurso humano?

Solo uso lo que tengo, hay formatos que ayudan a registrar, pero no son estándares, se ha modificado según la necesidad.

3. ¿Qué problemas afronta cuando inicia un proceso de reclutamiento y selección de personal?

Hay gente que tiene mucha experiencia, pero no pasan el examen médico, generalmente por problemas con la audición. También lo referente a la Sucamec, los trabajadores tienen su licencia vencida o está a nombre de otro empleador. Eso retrasa el proceso de afiliación al proyecto.

4. ¿Qué porcentaje de colaboradores han ingresado por sus convocatorias y que porcentaje fueron referidos de otros colaboradores?

El 60 % proviene de recomendaciones de los mismos trabajadores o ingenieros que están en obra, también hay selección interna cuando terminan un proyecto y ellos pasan al nuevo proyecto. El 40 % aproximadamente llega por los anuncios que hacemos en redes sociales.

5. Durante la ejecución de los proyectos, ¿Qué problemas surgen y como los soluciona?

Hay problemas de alimentación, los proveedores a veces no dan calidad y los trabajadores se quejan, también la demora en entregarles sus boletas de pago semanal, hace que se molesten y llamen; pero es un problema de contabilidad que no emite oportunamente las boletas.

6. ¿Qué necesita Ud. para mejorar la administración de los recursos humanos en la empresa?

La idea de estandarizar los procesos es buena, por eso, sería conveniente que se inicie el proceso lo antes posible para ver resultados este fin de año.

2.- Cuestionario para el ingeniero de voladura

Nombre: Davy Neira Vargas

- 1. ¿En qué porcentaje está conforme con el personal que fue asignado a su proyecto y por qué?**

Es una respuesta asociada a un ejemplo base, una pregunta personal, pero en mi caso siempre hay un porcentaje del 15%, del personal que no concuerda con tus ideas y son pesimistas esas personas no te ayudan a desarrollar tu proyecto.

- 2. ¿Qué problemas de desempeño de mano de obra nota con más frecuencia en la ejecución de la obra?**

Los problemas de desempeño mayormente se dan por la demora en el pago de sus haberes, falta de incentivos, mala calidad ambiental de trabajo, no hay una armonía entre todos los trabajadores.

- 3. ¿Qué sugerencias haría al área de recursos humanos para mejorar el rendimiento en su obra?**

mis sugerencias serias: * capacitaciones constantes, incentivos por producción, organizar eventos de compañerismo.

3.- Cuestionario para el ingeniero de voladura

Nombre: Wilfredo Zapata Purizaca

- 1. ¿En qué porcentaje está conforme con el personal que fue asignado a su proyecto y por qué?**

80% porque el desempeño del personal se va mejorando conforme se den más continuidad a los trabajos.

- 2. ¿Qué problemas de desempeño de mano de obra nota con más frecuencia en la ejecución de la obra?**

Se dan los siguientes problemas: -Se obvian pasos de los procedimientos de los trabajos.

-Falta de pagos en el personal (problemas económicos)

-Problemas Familiares.

-Problemas de Salud

- 3. ¿Qué sugerencias haría al área de recursos humanos para mejorar el rendimiento en su obra?**

-Hacer visitas inopinadas al personal

-Motivar al personal

-Premiar al personal

-Indagar en los problemas del personal.

-Traer buenos equipos de calidad

-Traer epps de buena calidad

4.- Cuestionario para el ingeniero de voladura

Nombre: Darwin Carlín Ordinola

- 1. ¿En qué porcentaje está conforme con el personal que fue asignado a su proyecto y por qué?**

100%, personal eficiente, dedicados a su trabajo, personal entrenado y altamente capacitado.

- 2. ¿Qué problemas de desempeño de mano de obra nota con más frecuencia en la ejecución de la obra?**

No es un problema, pero siempre tiene que ver el seguimiento de personal en toda la obra para que se pueda ejecutar el proyecto y se cumpla los plazos.

- 3. ¿Qué sugerencias haría al área de recursos humanos para mejorar el rendimiento en su obra?**

Que los pagos se hagan en las fechas indicadas, para así evitar molestias en el personal obre y se pueda trabajar en un buen ambiente laboral.

5.- Cuestionario para el ingeniero de voladura

Nombre: David Vilchez Chavez

- 1. ¿En qué porcentaje está conforme con el personal que fue asignado a su proyecto y por qué?**

Se está conforme al 100 % porque todo el personal desde operadores, manipuladores y ayudantes contaban con la experiencia necesaria y además estaban comprometidos con el proyecto de realizar un buen trabajo.

- 2. ¿Qué problemas de desempeño de mano de obra nota con más frecuencia en la ejecución de la obra?**

Problemas de desempeño como caer en la rutina y exceso de confianza.

- 3. ¿Qué sugerencias haría al área de recursos humanos para mejorar el rendimiento en su obra?**

Se sugiere el seguimiento de entrega de las boletas de pago, y el cálculo verificado del abono.

6.- Cuestionario para el ingeniero de voladura

Nombre: Ronald Tito Aroquipa

- 1. ¿En qué porcentaje está conforme con el personal que fue asignado a su proyecto y por qué?**

80% conforme con el personal asignado y el resto es decir 20% no porque son personas nuevas que nunca realizaron esta actividad muchos de ellos inician a renunciar por qué no les gusta la actividad principalmente son personal de zona.

- 2. ¿Qué problemas de desempeño de mano de obra nota con más frecuencia en la ejecución de la obra?**

El personal calificado mayormente no hay problemas y si hay es mínimo, el problema es con el personal de zona o peones ya que muchos de ellos entran por presión sin tener experiencia o nulo de experiencia.

- 3. ¿Qué sugerencias haría al área de recursos humanos para mejorar el rendimiento en su obra?**

Todo personal que ingresa ya sea calificado o personal no calificado debe pasar una entrevista con el Ing. a cargo del requerimiento y tener por lo

menos el personal no calificado o de zona mínimo 3 meses de experiencia en los trabajos a realizar.

7.- Encuesta para operarios de obra

Nombre: Franck Quispe Reyes

1. **¿Actualmente, considera que la gestión de recursos humanos le brinda toda la información de sus beneficios laborales?**

Si

2. **Respecto a su desempeño, ¿Que lo motiva y que lo desanima en el trabajo?**

En lo personal el régimen laboral de construcción civil debería ser 60 días trabajados por 10 días de descanso

3. **En el orden de importancia, donde:**

1 es muy importante,

2 importante

3 poco importante

Califique los siguientes conceptos, escribiendo al costado el número que considere.

a. Sueldo **1**

b. Calidad de epps **2**

c. Calidad de alojamiento y alimentación **1**

8.- Encuesta para operarios de obra

Nombre: Rubén Apaza Laquihuanaco

1 ¿Actualmente, considera que la gestión de recursos humanos le brinda toda la información de sus beneficios laborales?

Si

2 Respecto a su desempeño, ¿Que lo motiva y que lo desanima en el trabajo?

A mí me motiva trabajar en voladura, me desaniman mis compañeros cuando no hacen las cosas rápido

3 En el orden de importancia, donde:

1 es muy importante,

2 importante

3 poco importante

Califique los siguientes conceptos, escribiendo al costado el número que considere.

d. Sueldo **2**

- e. Calidad de epps 2
- f. Calidad de alojamiento y alimentación 1

9.- Encuesta para operarios de obra

Nombre: Higor Mullisaca Larico

1. **¿Actualmente, considera que la gestión de recursos humanos le brinda toda la información de sus beneficios laborales?**

Si

2. **Respecto a su desempeño, ¿Que lo motiva y que lo desanima en el trabajo?**

Me motiva aprender más sobre las máquinas y el salario. A veces desanima la mala comprensión con los compañeros.

3. **En el orden de importancia, donde:**

1 es muy importante,

2 importante

3 poco importante

Califique los siguientes conceptos, escribiendo al costado el número que considere.

- g. Sueldo 2

- h. Calidad de epps **1**
- i. Calidad de alojamiento y alimentación **3**

10.- Encuesta para operarios de obra

Nombre: Ever Peralta

- 1. ¿Actualmente, considera que la gestión de recursos humanos le brinda toda la información de sus beneficios laborales?**

Si

- 2. Respecto a su desempeño, ¿Que lo motiva y que lo desanima en el trabajo?**

El motivo es la oportunidad de laborar en la empresa y no hay ni un motivo para estar desanimado.

- 3. En el orden de importancia, donde:**

1 es muy importante,

2 importante

3 poco importante

Califique los siguientes conceptos, escribiendo al costado el número que considere.

- j. Sueldo **1**

- k. Calidad de epps 2
- l. Calidad de alojamiento y alimentación 2

11.- Encuesta para operarios de obra

Nombre: Romel Alegría Anco

- 1. ¿Actualmente, considera que la gestión de recursos humanos le brinda toda la información de sus beneficios laborales?**

No me brindan información sobre mis pagos y los descuentos que se me hace, además no nos dan boletas para realizar reclamos oportunos.

- 2. Respecto a su desempeño, ¿Que lo motiva y que lo desanima en el trabajo?**

Me motiva seguir creciendo profesionalmente en este rubro que me apasiona.

Me desanima que las soluciones que doy para sacar adelante a mi equipo no se vean reflejados en unas felicitaciones o mejoras salariales.

- 3. En el orden de importancia, donde:**

1 es muy importante,

2 importante

3 poco importante

Califique los siguientes conceptos, escribiendo al costado el número que considere.

- m. Sueldo 2
- n. Calidad de epps 1
- o. Calidad de alojamiento y alimentación 2