



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

**MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE LA  
ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE PUESTO TIPO  
EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO ANALYTICA**

**PRESENTADA POR  
DAVID CANALES DEL AGUILA**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN RELACIONES INDUSTRIALES**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada  
CC BY-NC-ND**

El autor permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PLAN DE MEJORA**

**Titulado:**

**MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE LA  
ESTANDARIZACIÓN DE PERFILES DE PUESTO TIPO EN LAS  
EMPRESAS DEL GRUPO ANALYTICA**

**PARA OPTAR**

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**PRESENTADO POR**

**BACHILLER DAVID CANALES DEL AGUILA**

**Lima – Perú**

**2017**

## Contenido

<b>I. Organización y Aspectos Legales.....</b>	<b>7</b>
1.1 Datos básicos de la entidad .....	7
1.2 La Organización y Administración de la entidad .....	13
1.2.1 Estructura organizacional.....	13
1.2.2 Organigrama.....	15
1.2.3 Cuadro estadístico de personal. ....	16
1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal. ....	17
1.3 Líneas estratégicas de la entidad .....	18
1.3.1 La Misión. ....	18
1.3.2 La Visión.....	18
1.3.3 Los Valores institucionales.....	18
1.3.4 Ventajas Competitivas. ....	19
1.3.5 Los Objetivos estratégicos.....	20
1.3.6 El Análisis FODA.....	20
<b>II. Marco Teórico y Normativo.....</b>	<b>23</b>
2.1 Marco Teórico.....	23
2.2 Marco Normativo .....	27
2.3 Nuevas tendencias en la gestión de personas .....	29
2.4 Fundamento de la estrategia de mejora.....	32
<b>III. Situación problemática.....</b>	<b>34</b>
3.1 Planteamiento del Problema.....	34
3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal.....	34
3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema.....	36
3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema.....	38
3.5 Efectos o consecuencias del problema.....	40
3.6 Árbol de problemas .....	42
<b>IV. Finalidad del Plan.....</b>	<b>43</b>
4.1 Planteamiento del Plan .....	43
4.2 Alcances de la aplicación del plan.....	47
4.3 Objetivos.....	47

4.3.1	Objetivo Principal.....	47
4.3.2	Objetivos Específicos.....	47
4.4	Árbol de objetivos .....	49
<b>V.</b>	<b>Estrategias para la implementación.....</b>	<b>50</b>
5.1	Factores clave para la implementación del plan.....	50
5.1.1	Involucramiento de las personas.....	50
5.1.2	Elección de los mensajes.....	50
5.1.3	Comunicación.....	51
5.1.4	Plan de implantación.....	52
5.1.5	Gestión del cambio. ....	52
5.1.6	Incentivos. ....	53
5.1.7	Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos. ....	53
<b>VI.</b>	<b>Aspectos operativos para la implementación.....</b>	<b>55</b>
6.1	Recursos y Costos de la implementación por rubros .....	55
6.2	Indicadores de gestión para la implementación del plan .....	57
6.3	Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades .....	57
6.4	Planteamiento y presentación de la propuesta.....	59
6.5	Programación de actividades, diagrama de Gantt .....	59
<b>VII.</b>	<b>Resultados de la mejora o cambio esperado .....</b>	<b>61</b>
7.1	Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos .....	61
7.2	Mecanismos de control y medición del cambio .....	62
<b>VIII.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>63</b>
8.1	Conclusiones .....	63
8.2	Recomendaciones.....	64
<b>Bibliografía</b>	.....	<b>65</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto consiste en la estandarización de los perfiles de puesto de las empresas que conforman el Grupo Analytica, las mismas que operan en unidades mineras en los departamentos de Arequipa y Cajamarca, además de la oficina administrativa en Lima.

Este plan involucra, principalmente, al personal del área de recursos humanos de toda la organización, quienes serán los encargados de elaborar los formatos, recopilar y procesar toda la información que se obtenga de los puestos existentes. En una segunda etapa, se necesitará del compromiso de todas las jefaturas y gerencias para el cumplimiento de los estándares establecidos.

Este planteamiento se da en un contexto donde la organización tiene dos proyectos mineros en vías de obtener los permisos respectivos para iniciar la etapa de explotación, por lo que se estaría requiriendo de personal operativo y administrativo a todo nivel.

El problema existente son los distintos perfiles que se manejan para un mismo puesto en cada unidad, estando esto relacionado con la falta de coordinación entre las áreas de RR.HH. de las

unidades mencionadas, ya que se han venido manejando como unidades independientes y no como parte de un grupo bajo los mismos estándares.

Las principales causas que generan el problema son:

- Perfiles de puesto y MOF desactualizados y diferentes en cada unidad, aun si los puestos son los mismos.
- No se tienen estandarizados en algunos casos los procesos de reclutamiento y selección.
- Falta de coordinación entre las áreas de Recursos Humanos de todas las unidades, cada una manejándose con sus propias políticas internas, formatos y procedimientos, por lo cual no se tiene la percepción del área de Recursos Humanos de todas las unidades como un equipo único e integrado.

Esta problemática está generando una incomodidad en el personal y afectando el clima laboral, ya que se percibe una diferencia en el personal reclutado y seleccionado, tanto a nivel salarial como en los requisitos de cada puesto.

Asimismo, el no tener documentos formales que puedan sustentar el perfil de cada puesto ha dado pie a que las jefaturas tengan libertad para definir ellos mismos los sueldos a pagar y requisitos de cada puesto. Además, se requiere de procedimientos y manuales establecidos que faciliten el dotar de personal a estas nuevas unidades de acuerdo a los mismos criterios del grupo.

El objetivo que se desea alcanzar es que las unidades productivas cuenten con el personal idóneo que permita alcanzar los objetivos del grupo empresarial a nivel de producción, así como el mejor desarrollo de todas las actividades de todas las áreas.

El plazo para lograr el objetivo se estima en 9 meses e involucraría procesos de gestión de personal (elaboración de perfiles de puesto, MOF, procedimientos de reclutamiento y selección) así como también involucrará a todas las áreas del grupo, ya que la definición de los perfiles y funciones se trabajará en conjunto con ellas.

## I. Organización y Aspectos Legales

### 1.1 Datos básicos de la entidad

En el presente plan, se estarán analizando las empresas que conforman el Grupo Analytica, las cuales son las siguientes:

#### *Empresas Titulares de Actividad Minera.*

Estas empresas son las que, habiendo cumplido con los requisitos legales para ser Titulares de Concesión Minera, vienen realizando efectivamente actividades de exploración, explotación y labor minera al contar con los permisos, licencias y autorizaciones correspondientes.

**Cuadro 1 – Empresas Titulares Mineras**

EMPRESA	Analytica Mineral Services S.A.C.
RUC	20508853727
CIU	13200 – Extr. de Min. Metalíferos no Ferrosos
FECHA DE INSCRIPCIÓN	01/06/2004
DOMICILIO FISCAL	Av. Javier Prado Este 4019 – Santiago de Surco
UNIDADES DONDE OPERA	U.E.A. Orión (distrito de Chaparra, provincia de

	Caravelí, departamento de Arequipa).
PLANTA DE BENEFICIO	Planta de Procesos Orión (distrito de Chala, provincia de Caravelí, departamento de Arequipa)
N° DE TRABAJADORES	210 (declarados en 2017-01)

UBICACIÓN DE LAS UNIDADES

U.E.A. Orión



Planta de Procesos Orión



EMPRESA	Minera Troy S.A.C.
RUC	20518511026
CIU	0899 – Explotación de otras minas y canteras N.C.P.
FECHA DE INSCRIPCIÓN	04/03/2008
DOMICILIO FISCAL	Jr. Manuel Mendez 672 Urb. Santa Catalina – La Victoria
UNIDADES DONDE OPERA	U.E.A. Cirato 45 (distrito de Sexi, provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca).
N° DE TRABAJADORES	8 (declarados en 2017-01)
UBICACIÓN DE LAS UNIDADES	
U.E.A. Cirato 45	
	

EMPRESA	Inversiones Mineras Atlas S.A.C.
RUC	20511374694
CIU	14290 – Exp. otras minas y canteras NIA.
FECHA DE INSCRIPCIÓN	16/08/2005
DOMICILIO FISCAL	Jr. Manuel Mendez 672 Urb. Santa Catalina – La Victoria
UNIDADES DONDE OPERA	U.E.A. Secutor (distrito de Chaparra, provincia de Caravelí, departamento de Arequipa).
N° DE TRABAJADORES	0 (declarados en 2017-01. Totalidad del personal que ejecuta labores pertenecen a la planilla de Alto Riesgo S.A.C.: 138)
UBICACIÓN DE LAS UNIDADES	
U.E.A. Secutor	

Fuente: SUNAT, Google Maps

***Empresa Contratista Minera.***

Es aquella empresa especializada que ha sido contratada por la Empresa Titular de la Concesión Minera para la ejecución de los trabajos de exploración, desarrollo y explotación.

**Cuadro 2 – Empresas Contratistas Mineras**

EMPRESA	Alto Riesgo S.A.C.
RUC	20511991979
CIU	0899 – Explotación de otras minas y canteras N.C.P.
FECHA DE INSCRIPCIÓN	21/11/2005
DOMICILIO FISCAL	Av. Manuel Olguin 335 Int. 1401 – Santiago de Surco
UNIDADES DONDE OPERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U.E.A. Secutor (distrito de Chaparra, provincia de Caravelí, departamento de Arequipa).</li> <li>• U.E.A. Cirato 45 (distrito de Sexi, provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca).</li> </ul>
Nº DE TRABAJADORES	332 (declarados en 2017-01)

EMPRESA	Proyectos Troy S.A.C.
RUC	20492959520
CIU	74145 – Activ. de asesoramiento empresarial
FECHA DE INSCRIPCIÓN	26/06/2008
DOMICILIO FISCAL	Jr. Manuel Mendez 672 Urb. Santa Catalina – La Victoria
UNIDADES DONDE OPERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U.E.A. Orión (distrito de Chaparra, provincia de</li> </ul>

	<p>Caravelí, departamento de Arequipa).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• U.E.A. Secutor (distrito de Chaparra, provincia de Caravelí, departamento de Arequipa).</li> <li>• U.E.A. Cirato 45 (distrito de Sexi, provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca).</li> </ul>
N° DE TRABAJADORES	54 (declarados en 2017-01)

Fuente: SUNAT, Google Maps

Al ser empresas que vienen funcionando de manera ininterrumpida desde su fecha de inicio de operaciones, estas ya han cumplido con el principio de la empresa en marcha.

#### ***Régimen laboral, modalidades de contratos laborales.***

Las empresas del grupo se encuentran dentro del régimen general laboral, con contratos a plazo fijo bajo la modalidad de “Contrato por inicio o incremento de actividad”, siendo esta modalidad la determinada como la más idónea, ya que se encuentra dentro los lineamientos de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, donde se establece que “el contrato temporal por inicio de una nueva actividad es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador originados por el inicio de una nueva actividad empresarial. Su duración máxima es de tres años. Se entiende como nueva actividad, tanto el inicio de la actividad productiva, como la posterior instalación o apertura de nuevos establecimientos o mercados, así como el inicio de nuevas actividades o el incremento de las ya existentes dentro de la misma empresa”. Los contratos de trabajo se celebran con una duración de 6 meses, o en su defecto se ajusta la duración de los mismos a las fechas en que son renovados los contratos de todo el personal, con la finalidad de un mejor control.

*Renovación Primer Semestre: Vigencia de Contratos del 01/01 al 30/06*

*Renovación Segundo Semestre: Vigencia de Contratos del 01/07 al 31/12*

Los trabajadores son registrados en el PLAME dentro de las 24 horas de su ingreso a la empresa, indicando los datos consignados en su contrato de trabajo. Asimismo, al ser trabajadores que realizaran sus actividades dentro de una unidad minera, estos laboran en un sistema de trabajo atípico de 14x7, con jornadas de trabajo de 10.25 horas, con lo cual no se exceden las 144 horas de trabajo como máximo que se deben laborar dentro de un periodo referencial de 3 semanas.

## **1.2 La Organización y Administración de la entidad**

### **1.2.1 Estructura organizacional.**

Actualmente, cada empresa del grupo cuenta con un organigrama establecido, donde se identifican los distintos niveles y líneas de mando, sin embargo, al manejarse como un grupo de empresas, se pueden identificar gerencias y puestos específicos que tienen injerencia directa tanto en los procesos como en la toma de decisiones de otras unidades. Esto ocurre principalmente con el personal que labora en Lima, unidad conocida como Oficina Central, desde donde se monitorean las actividades que se desarrollan en cada una de las unidades.

Si bien se puede decir que las unidades son independientes entre sí, muchos de sus procesos que involucran aspectos remunerativos (nivelaciones salariales, cambios de cargo, promociones, incrementos salariales, bonificaciones) deben contar con la aprobación de la Gerencia General en la Oficina Central. Asimismo, todas las actividades en las que se ejecutan tareas establecidas dentro del plan de trabajo deben informarse a las gerencias correspondientes en Lima

(Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Logística, Sistemas y T.I., Proyectos y Medio Ambiente y Seguridad).

Esta estructura se viene aplicando con la finalidad de tener un control sobre las operaciones de las unidades, poder informar el avance en los objetivos tanto a nivel productivo como administrativo y poder realizar un planeamiento financiero que permita afrontar los gastos necesarios para que las unidades operen.

1.2.2 Organigrama.

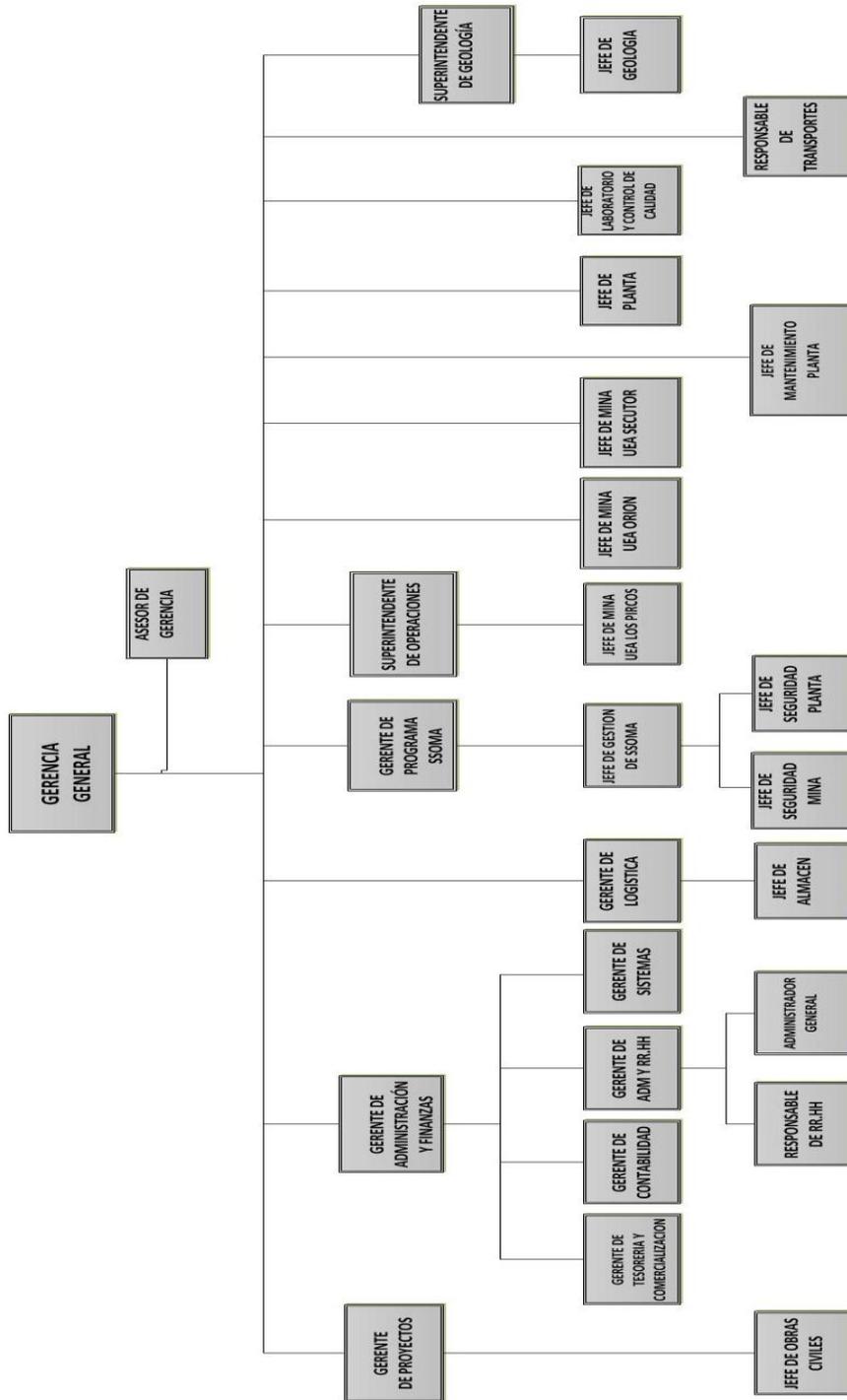


Ilustración 1 – Organigrama Matricial del Grupo Analytica.

Fuente: Elaboración propia. Información actualizada a enero 2017.

### 1.2.3 Cuadro estadístico de personal.

Cuadro 3 – Cantidad de personal expresada en personas

<b>EMPRESA</b>	<b>TIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Analytica Mineral Services	Gerencia	3	210
	Administrativos	62	
	Obreros	145	
Minera Troy	Gerencia	0	8
	Administrativos	8	
	Obreros	0	
Inversiones Mineras Atlas	Gerencia	0	0
	Administrativos	0	
	Obreros	0	
Alto Riesgo	Gerencia	0	332
	Administrativos	35	
	Obreros	297	
Proyectos Troy	Gerencia	5	54
	Administrativos	49	
	Obreros	0	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>610</b>

Fuente: Área de Recursos Humanos – Grupo Analytica

#### **1.2.4 Principales Políticas y procedimientos de Personal.**

Son políticas de Recursos Humanos todas las guías orientadoras para ejecutar acciones administrativas enfocadas hacia los trabajadores y al desarrollo de la organización.

##### ***Objetivos de la Políticas de Recursos Humanos.***

- Promover el desarrollo de una gestión que anticipe, oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos organizacionales, desarrollando una administración que así mismo promueva el desarrollo de las personas y de la organización.
- Desarrollar un sistema integral de Recursos Humanos que contenga políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, de remuneraciones que sean aplicables a todo nivel en toda la organización.
- Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso, identidad e integración.
- Promover un clima laboral sustentado en formas de comunicación directa y relaciones humanas armónicas. Promover el mejoramiento de la calidad de vida del personal, de sus condiciones de trabajo y el desarrollo de las relaciones de convivencia entre los compañeros.

##### ***Políticas y Procedimientos Vigentes.***

- Manual de Políticas Corporativas de Convivencia
- Política de Reclutamiento y Selección
- Política de Adelantos y Prestamos
- Política de Evaluación de Desempeño
- Procedimiento de Reclutamiento y Selección
- Procedimiento de Descansos Médicos
- Procedimiento de Subsidios por Incapacidad Temporal y Maternidad

### **1.3 Líneas estratégicas de la entidad**

#### **1.3.1 La Misión.**

“Optimizar nuestros procesos a través de una continua superación de estándares de calidad y seguridad, usando eficientemente nuestros recursos, incrementando sostenidamente nuestras reservas, expandiendo nuestras operaciones; mediante un trabajo en equipo de manera social y ambientalmente responsable.”

#### **1.3.2 La Visión.**

"Ser líder en minería aurífera subterránea y procesamiento de minerales de manera rentable, sostenible y responsable; fomentando el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores; promoviendo un trato respetuoso a todo nivel.”

#### **1.3.3 Los Valores institucionales.**

Los valores corporativos fueron creados para apoyar a la visión, misión y compromiso de la organización, siendo los siguientes valores los determinados por la Gerencia General:

- Seguridad

“Valoramos la vida, salud y bienestar físico y emocional de nuestros colaboradores como principio fundamental de LA EMPRESA Realizamos todas nuestras actividades conscientes que somos los principales responsables de nuestra seguridad. “

- Honestidad

“Somos sinceros, transparentes e íntegros al relacionarnos con los demás. Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo. Somos auténticos en lo que hacemos, obramos

con un sentido consciente de la verdad y la justicia; sin aprovecharnos de la inocencia, ignorancia o confianza de las personas. “

- Trabajo En Equipo

“Construimos relaciones de confianza y propiciamos el trabajo conjunto para el logro de nuestros objetivos. El mejor resultado es producto de que todos en el equipo tengan claro el objetivo común y del esfuerzo conjunto de colaboradores con diversas competencias, puntos de vista y experiencias.”

- Respeto

“Tratamos a las personas con dignidad en todas nuestras acciones y comunicaciones. No menospreciamos a los demás ni sus opiniones, nos esforzamos por comprender las diferentes opiniones. “

- Comunicación

“Valoramos la libre expresión de ideas e iniciativas que contribuyan al crecimiento de LA EMPRESA y sus colaboradores, evitando la murmuración y chismes. Nos aseguramos que el mensaje verbal o escrito haya sido recibido y entendido.”

#### **1.3.4 Ventajas Competitivas.**

- Equipo gerencial y operativo experimentado.
- Respeto por el cumplimiento de las obligaciones laborales y remunerativas.
- Poseer una planta concentradora en una zona estratégica dentro de una región minera (Arequipa – Caravelí/Chala).

### **1.3.5 Los Objetivos estratégicos.**

- Impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores, promoviendo una cultura de capacitación continua.
- Implementar una cultura de seguridad que permita minimizar la frecuencia y severidad de los accidentes de trabajo.
- Desarrollar una organización que plantee retos profesionales y que sea un lugar atractivo para los candidatos y trabajadores.
- Proyectar una imagen corporativa de responsabilidad y apoyo con la sociedad y respeto por el medio ambiente.

### **1.3.6 El Análisis FODA.**

#### ***1.3.6.1 Las Fortalezas del Negocio.***

1. Poseer área de Recursos Humanos descentralizada y preparada en cada sede.
2. Política de formación constante y planes de desarrollo profesional.
3. Sueldos competitivos a nivel operativo y administrativo.
4. Política de beneficios para los trabajadores.
5. Equipo directivo estable.

#### ***1.3.6.2 Las Debilidades del Negocio.***

1. No actualización y no estandarización de Organigramas, MOF, procedimientos y perfiles de puesto.
2. Sobrecarga de trabajo, horarios rotativos, centro de labores en zonas alejadas y régimen atípico.
3. Poseer sistemas de software que apoyan parcialmente la gestión de recursos humanos.

4. No existe un presupuesto para ejecución de planes y programas.
5. Incertidumbre en cuanto a la calidad del servicio al cliente interno.
6. Incertidumbre en cuanto al clima laboral.
7. Errores y omisiones en comunicación.
8. Alta Rotación.

### ***1.3.6.3 Las Oportunidades del Negocio.***

1. Tendencia de la población a buscar trabajos formales.
2. Existencia de municipios, comunidades y caseríos con gente subempleada o mal empleada con conocimiento de minería.
3. Posibilidad de alianzas con universidades e institutos para contratación del personal técnico y universitario.
4. Posibilidad de alianzas con consultores especializados.

### ***1.3.6.4 Las Amenazas del Negocio.***

1. Sector con escasez en puestos operativos especializados en minería subterránea convencional.
2. Fiscalizaciones cada vez más minuciosas de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
3. Fortalecimiento de la SUNAFIL y la promesa de una mejora en el sistema de inspección laboral.

Cuadro 4 – Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poseer área de Recursos Humanos descentralizada y preparada en cada sede.</li> <li>2. Política de formación constante y planes de desarrollo profesional.</li> <li>3. Sueldos competitivos a nivel operativo y administrativo.</li> <li>4. Política de beneficios para los trabajadores.</li> <li>5. Equipo directivo estable.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia de la población a buscar trabajos formales.</li> <li>2. Existencia de municipios, comunidades y caseríos con gente subempleada o mal empleada con conocimiento de minería.</li> <li>3. Posibilidad de alianzas con universidades e institutos para contratación del personal técnico y universitario.</li> <li>4. Posibilidad de alianzas con consultores especializados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar alianzas con instituciones de educación superior y técnica para la publicación de posiciones vacantes en bolsas de trabajo, en provincias cercanas a las sedes productivas.</li> <li>2. Usar como fuente de reclutamiento radios y periódicos de las localidades aledañas a las unidades, para atraer a candidatos de la zona.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar el manual de organizaciones y funciones y los perfiles de puestos.</li> <li>2. Reestructurar los organigramas y procedimientos.</li> <li>3. Realizar un programa de manejo de estrés y fortalecimiento personal.</li> <li>4. Estandarizar el programa de inducción, destacando los beneficios otorgados.</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sector con escasez en puestos operativos especializados en minería subterránea convencional.</li> <li>2. Fiscalizaciones cada vez más minuciosas de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> <li>3. Creación de la SUNAFIL y la promesa de una mejora en el sistema de inspección laboral.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan anual de capacitación enfocado a los colaboradores de alto potencial.</li> <li>2. Realizar un programa de compensaciones.</li> <li>3. Implementar el programa de incentivos basado en el alcance de objetivos cuantificables dirigido al personal obrero.</li> <li>4. Implementar un programa de Incentivos enfocados a la Seguridad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar indicadores para la medición continua de la gestión del área.</li> <li>2. Estandarizar el uso de los sistemas de software que posee la empresa (Fotocheck - Reloj Marcador).</li> <li>3. Establecer alertas de contingencias y elaborar matriz de riesgos laborales (Horas Extras, vacaciones, contratos, etc.).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## **II. Marco Teórico y Normativo**

### **2.1 Marco Teórico**

Se puede definir al análisis y descripción de puestos como la técnica de recursos humanos que permite de una manera sintética, estructurada y precisa, recoger la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Asimismo, es importante diferenciar los conceptos de tarea y puesto; la tarea es un conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa un puesto, y el puesto es la posición que se ubica dentro de la estructura de la organización.

El análisis de puestos es el proceso de investigación que sirve para obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, además de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de jerárquico dentro de la organización. Las funciones y actividades de gestión del talento humano, así como la conducta y comportamiento de los empleados, tienen relación directa con los puestos de trabajo, por lo tanto estos puestos de trabajo forman un parte que estrecha a los individuos con la estructura y resultados de la Organización. (Dessler & Varela, 2011)

La descripción de puestos de trabajo es la relación escrita que define las tareas y las condiciones relacionadas con el cargo, proporcionando datos sobre lo que se hace, cómo se hace, y por qué se hace. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización, siendo todo esto plasmado en un documento formal que se conoce como perfil de puesto.

La descripción de puestos puede definirse, en términos generales, como la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del Análisis de Puestos de Trabajo. Sirve a manera para dar a conocer las atribuciones o tareas del puesto (lo que el personal que ocupa el cargo hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). (Fernández-Ríos, 1995)

La descripción de puestos es, en síntesis, un instrumento que permite la realización del inventario de los puestos de trabajo, siendo la base para el resto de procesos de recursos humanos: formación, selección, compensaciones, evaluación de desempeño y la administración de carrera. (Alles, 2006)

#### ***Utilidad para el área de Recursos Humanos.***

- Facilitar el proceso de selección de personal, ya que permite elaborar el perfil de puesto e identificar las características de los candidatos idóneos para ocuparlo.

- Se toma como referencia para determinar si las necesidades de personal pueden ser satisfechas con personal presente en la organización, o por el contrario, se debe acudir al mercado laboral externo.
- Permite dar información precisa al personal nuevo sobre las exigencias y obligaciones del puesto, además de los objetivos esperados en el desempeño de sus funciones.
- Orienta el proceso de capacitación del personal, ya que permite identificar aquellos puntos donde el personal actual requiere reforzar competencias para adecuarse al perfil.
- Determina los criterios que se deben considerar para las promociones del personal.
- Sirve de guía para poder orientar al personal respecto al rumbo que desea seguir con su carrera profesional, ya que se le presenta las competencias que deben tener las personas que ocupan los puestos según la línea de carrera ofrecida o deseada. Asimismo, ayuda para orientar al personal sobre las opciones profesionales que más se ajustan a sus aptitudes, intereses y potencial.
- Es un soporte para el proceso de valoración de puestos, determinando su peso concreto y su importancia para los objetivos de la organización.
- Sirve de base para la evaluación de desempeño, ya que establece los objetivos del puesto, y con esto se pueden identificar los niveles de eficiencia y eficacia al conocer las funciones, tareas y objetivos del puesto.
- Describe las condiciones ambientales, físicas y los horarios de trabajo, información que servirá para determinar los riesgos a los cuales puede exponerse el personal, así como las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos y las enfermedades ocupacionales derivadas del trabajo.

- Formaliza la información sobre los puestos de trabajo, procedimientos relacionados y flujo de trabajo, con lo que se elaboraran los manuales de obligación y funciones de toda la organización.

*Utilidad para los responsables de área de la organización.*

- Brinda información detallada para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su área y poder tomar decisiones que permitan garantizar la calidad en los procesos de su área y equilibrar la carga de trabajo entre los trabajadores.
- Permite intervenir con conocimiento de causa en los procesos de selección de personal de su área, de lo contrario la intervención estaría cargada de juicios de valor.
- Permite realizar una valoración objetiva del desempeño de sus subordinados, además de poder brindarles una retroalimentación útil y objetiva de su desempeño.
- Ayuda a distribuir mejor las tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma que se acorte la brecha salarial existente entre los puestos de trabajo, lo cual da lugar a conflictos internos dentro de la organización.
- Posibilita la existencia de un control descentralizado del personal, ya que los objetivos y funciones son conocidos por los miembros de la organización a todo nivel, liberando así a las gerencias de una tarea que resta tiempo y energías de sus propias obligaciones.

*Utilidad para los trabajadores.*

- Permite conocer y comprender mejor las tareas y responsabilidades del puesto.

- Sirve para entender la distribución de las funciones, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre los mismos.
- Puede servir como una guía de referencia para orientar su carrera profesional.

## **2.2 Marco Normativo**

### *Legislación Peruana.*

Dentro de la legislación vigente, encontramos leyes que contribuyen a prevenir prácticas discriminatorias o contrarias a la igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo. Asimismo, estas leyes sirven de guía al personal de Recursos Humanos encargado de los procesos de selección y elaboración de perfiles de puesto para conocer las obligaciones y responsabilidades relacionadas con la no discriminación y la igualdad de trato y oportunidades, ya que dichas normas establecen la prohibición en materia de discriminación respecto a las ofertas de empleo aplicable a empleadores contratantes, agencias de empleo y otras que sirvan de intermediadoras en las ofertas de empleo.

El Convenio de la Organización Internacional del Trabajo Nro. 111 establece que los países miembros deben formular y llevar a cabo una política nacional que promueva la igualdad de oportunidades y de tratos en materia de empleo y ocupación, eliminando cualquier práctica discriminatoria al respecto. Dicho convenio fue ratificado en el Perú el 10 de agosto de 1970.

La Constitución Política del Perú hace referencia de manera explícita al derecho de igualdad, en el inciso 2 del artículo 2, donde se señala que toda persona tiene derecho a la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión,

condición económica o de cualquier otra índole. Es así que se puede determinar que la igualdad es un derecho constitucional exigible por cualquier individuo, que confiere a cualquier persona el derecho a ser tratado con igualdad ante la ley y de no ser discriminado de ninguna en situaciones análogas. Por lo tanto, el trato diferenciado o los requisitos específicos de un puesto deben ser debidamente sustentados de manera objetiva y razonable, acreditando una finalidad específica y una situación de hecho que justifique dicho perfil.

La Ley 26772 se promulga con la finalidad de evitar ofertas de empleo discriminatorias, que anulen o alteren la igualdad de oportunidades o de trato, siendo posteriormente modificada por la Ley 27270 – Ley contra actos de discriminación. Finalmente, encontramos la Ley 28983 – Ley de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres, donde se dan los lineamientos para garantizar cualquier tipo de práctica discriminatoria en materia laboral entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, en la formación, promoción y condiciones de trabajo, y en una idéntica remuneración por trabajo de igual valor.

Por lo tanto, la normativa vigente en el Perú sirve para garantizar que los procesos de selección de personal no se vean condicionados por factores subjetivos, ya sean condiciones sociales, personales, raciales o de origen, y que estos garanticen un trato justo y equitativo para todos los candidatos potenciales a ocupar un puesto dentro de la organización.

- Constitución Política del Perú, artículo 2, numeral 2, artículo 23 y artículo 26 numeral 1.
- Convenio nro. 111 de la OIT, ratificado por el Estado peruano el 10 de agosto de 1970.
- Ley N° 26772, que dispone que las ofertas de empleo no podrán contener requisitos que constituyan discriminación, anulación o alteración de igualdad de oportunidades o de trato.

- Decreto Supremo N°002-98-TR, que dicta normas reglamentarias de la Ley N°26772, sobre prohibición de discriminación en las ofertas de empleo.
- Ley N°28983, Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Ley N° 27270, Ley contra Actos de Discriminación.
- Ley N° 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad.
- Decreto Supremo N° 007-2008-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial.

### ***Políticas Internas de la Organización.***

Basándose en la legislación vigente, la empresa cuenta con documentos internos que sirven para regular las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Estos documentos regulan aspectos como horarios de trabajo, turnos, aspectos a considerar dentro de los procesos de selección, así como también las reglas de conducta y las consecuencias si estas mismas no son cumplidas.

Los documentos en mención existentes dentro del grupo son:

- Reglamento Interno de Trabajo de cada una de las empresas del Grupo Analytica.
- Política de Reclutamiento y Selección de Personal, aplicable a todas las empresas del grupo.

### **2.3 Nuevas tendencias en la gestión de personas**

Desde hace ya varias décadas, se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos presentes en las organizaciones eran el resultado de fenómenos relacionados con las personas.

Este reconocimiento impulso la intervención de las ciencias humanas, específicamente de la psicología, logrando introducir el concepto de necesidades emocionales de los trabajadores dentro de la organización, convirtiéndose la satisfacción y el compromiso en aspectos importantes, mejorando así varios aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, entre otras. Las relaciones entre las organizaciones y los trabajadores fueron cambiando, convirtiendo las personas en un recurso más valioso, por lo cual los métodos y funciones de los recursos humanos se convirtieron en aspectos clave.

Las tendencias actuales de la gestión de recursos humanos se orientan hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis y descripción de puestos como una herramienta básica y fundamental para el establecimiento de todas las políticas de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en el área se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

El ser humano desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con sus semejantes, por lo que en la distribución de tareas y responsabilidades se busca sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquellas funciones para las que parecía estar especialmente dotado. Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculada a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr los resultados esperados.

Existe una tendencia a disminuir el número de tipos de puestos y el número de características a tener en cuenta en el perfil de puesto, dando mayor amplitud a cada nivel dentro de la organización, dando lugar a un enfoque polivalente, en que cada persona aporta su personalidad, capacidad y potencial para poder ser más competitivos dentro de la organización, y así poder hacerse de mayores responsabilidades que signifiquen un crecimiento en la empresa.

Al igual que el resto de áreas profesionales, la gestión del talento humano se adapta a los nuevos tiempos, presentando un cambio constante con el objetivo de mejorar continuamente sus procesos. Las organizaciones operan en un entorno complejo, cambiante y con una alta incertidumbre; la globalización de la economía y el desarrollo de nuevas tecnologías de información son tendencias que vienen desarrollándose en el mundo actual, dando lugar a nuevos modelos de comportamiento tanto en el mercado como en el interior de las organizaciones. Como respuesta a esta situación, estas deben ser dinámicas y flexibles para adaptarse a estos cambios. (A. Corominas, 2001)

En la mayoría de organizaciones, el concepto de talento humano hace referencia a los empleados con potencial de crecimiento con miras a ocupar puestos de mayor responsabilidad. Es por ello que la gestión del talento será aún más personalizada cada año, con el objetivo de cubrir con garantía puestos cada vez más complejos y especializados. Por lo tanto, menos estandarización y más personalización es clave en el desarrollo de personas.

Asimismo, este cambio en la gestión del talento implica el análisis de datos objetivos y cuantificables, y ya no tanto en cuestiones subjetivas que servían para medir el desempeño del

personal. Esto da lugar a una gestión más transparente, valorando mucho más el desempeño real del empleado. Muchas empresas vienen aplicando tecnologías que permiten medir en tiempo real el alcance de objetivos, brindando a los encargados de área la posibilidad de dar una retroalimentación en tiempo real, así como también le permitirá a los empleados intercambiar ideas respecto a la mejora de procesos de trabajo de manera más cercana y transparente.

#### **2.4 Fundamento de la estrategia de mejora**

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utilizan para desarrollar los perfiles de puesto.

A medida que aumenta la complejidad de una organización, se hace indispensable que se cuente con un sistema adecuado de información que permita a los responsables de la toma de decisiones encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, así como la fijación de los niveles salariales de acuerdo con la complejidad de las actividades y el nivel de especialización requerido en cada puesto.

La finalidad de desarrollar el presente plan de mejora, implementando perfiles de puesto tipo que sean aplicables en todas las unidades, permitiendo:

- 1 Compensar de forma equitativa a los empleados.

- 2 Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- 3 Determinar niveles reales de desempeño.
- 4 Crear planes de capacitación y desarrollo, según las necesidades actuales identificadas durante la elaboración de los perfiles y que permitan equilibrar dichas necesidades.
- 5 Identificar candidatos adecuados durante el reclutamiento.
- 6 Propiciar condiciones que ayuden a prevenir enfermedades ocupacionales y mejoren el entorno laboral.
- 7 Eliminar requisitos no indispensables.
- 8 Conocer las necesidades reales de personal de la organización.

### **III. Situación problemática**

#### **3.1 Planteamiento del Problema**

El problema principal identificado es que existen perfiles de puesto deficientes y distintos en cada unidad de la organización.

#### **3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal**

El grupo Analytica viene experimentando un crecimiento no solo a nivel económico, sino también a nivel organizacional en los últimos 5 (cinco) años. Esto debido a la nueva concesión minera que viene operando en la provincia de Caravelí (Secutor), sino también al proyecto minero que viene desarrollando en Ocos (María José) y que está en vías de iniciar la etapa productiva. Este crecimiento ha sido beneficioso en el aspecto económico, sin embargo, ha exigido que se venga operando de manera desordenada, siendo el reclutamiento y selección de personal los procesos que han debido ignorar algunos procedimientos regulares para poder cubrir vacantes sobre la marcha. Es por esto que se puede observar que en cada una de las distintas unidades donde opera la empresa, se tienen perfiles de puesto deficientes y diferentes, aun siendo para un mismo puesto que cumple las mismas funciones.

El puesto de trabajo determina la relación entre la empresa y el trabajador, y es la definición del puesto la que determina la categoría profesional, experiencia y las condiciones laborales y económicas que varían según la magnitud del puesto ocupado.

Siendo el problema principal que se ha identificado la deficiente definición de los perfiles de puesto en las distintas unidades de la empresa, se observan criterios muy diferentes en cada unidad minera (requisitos, competencias), a pesar de que el personal va a llevar a cabo funciones iguales sin importar si es requerido en cualquiera de las unidades. Esta diferencia entre los distintos perfiles de puesto lleva a que la intervención de los responsables de cada área en los procesos de selección se vea cargada de juicios de valor, por lo cual la evaluación del personal deja de ser objetiva. Asimismo, las condiciones económicas varían entre cada unidad, siendo estas determinadas por los jefes de cada área en base a su criterio.

**Cuadro 5 – Comparación de sueldos y experiencia para un mismo puesto en las unidades del Grupo Analytica.**

Puesto	Sueldo			Experiencia		
	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3
Conductor de Flota Liviana	S/. 1,900.00	S/. 1,700.00	S/. 1,500.00	2 años	2 años	1 año
Ayudante de Perforista	S/. 1,440.00	S/. 1,350.00	S/. 1,410.00	1 año	1 año	1 año
Geólogo	S/. 10,000.00	S/. 8,500.00	S/. 6,000.00	5 años	5 años	4 años
Jefe de Mina	S/. 10,000.00	S/. 9,350.00	S/. 9,500.00	8 años	8 años	6 años
Almacenero	S/. 1,900.00	S/. 1,700.00	S/. 2,000.00	3 años	3 años	1 años

**Fuente:** Área de Recursos Humanos del Grupo Analytica.

### **3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema**

Se eligió el diagrama de Ishikawa como herramienta para identificar el problema. Esta herramienta se considera idónea para organizar y representar gráficamente las diversas teorías que se propongan sobre las causas de un problema. Nos permite, representar el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores que contribuyen a generar un efecto común.

Con la finalidad de determinar el problema principal, se convocó a una reunión contando con la participación de personal representante de las unidades productivas que, por su cargo, tengan mayor conocimiento de la realidad de cada unidad así como de las jefaturas/gerencias en general, ya que tienen coordinación constante:

- Jefe de Mina (UEA Orion)
- Jefe de Mina (UEA Cirato 45)
- Jefe de Operaciones (UEA Secutor)
- Jefe de Recursos Humanos (UEA Orión)
- Administrador de Campamento (UEA Los Pircos)
- Administrador de Campamento (UEA Secutor)
- Responsable de Recursos Humanos (Lima – Corporativo)
- Gerente de Administración y Recursos Humanos (Lima – Corporativo)
- Gerente General (Lima – Corporativo)

En dicha reunión, se planteó el problema principal, y se orientó a los participantes a plantear diversas causas al problema principal (tormenta de ideas o brainstorming) basándose en las causas generales más comunes que nos permitiera elaborar un diagrama de Ishikawa:

Hombre: Aquellas causas relacionadas con las personas.

Recursos: Las causas que se relacionan con las herramientas disponibles.

Entorno: La influencia de factores externos en una o varias actividades o en los resultados.

Dirección: Aquellas causas relacionadas con la toma de decisiones de las encargados de cada área.

Método: Condicionamiento relacionado con la manera de hacer las cosas.

Finalmente, se descartaron aquellas causas que por consenso no se consideraban relevantes, quedando el diagrama de causa-efecto de la siguiente manera:



Ilustración 2 – Determinación de problemas más importantes

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema**

#### **3.4.1 Falta de definición de las necesidades operativas específicas de la organización.**

Las jefaturas de cada unidad deben definir mejor las necesidades de personal y competencias que permitan alcanzar las metas de producción mensuales establecidas por la alta gerencia. No se tiene un planeamiento anual detallado respecto a la producción que ayude a definir la carga laboral de cada puesto. Además, se evidencia que existen factores relacionados a la percepción que se tiene de la unidad propia respecto a las demás unidades.

- Celo profesional

El personal de Recursos Humanos de las unidades no ha participado en la definición de los perfiles de puesto de las áreas, por lo cual los requisitos que figuran no se ajustan al mercado actual ni tampoco toman en consideración las competencias que se deben manejar para toda la organización.

- Centralismo

Las unidades productivas vienen funcionando de manera individual, es decir, cada cual con objetivos individuales y un manejo que no está alineado con los procedimientos prácticos que deben tener todas las empresas del grupo. No se tiene una percepción de la empresa como parte de un holding.

Al ser necesidades distintas, los encargados de cada unidad desean tener un perfil de puesto distinto para su unidad, con condiciones laborales y económicas diferentes. Muchas veces esta idea lleva a tener remuneraciones muy distintas para un mismo puesto en distintas unidades.

- No hay una comunicación efectiva

La comunicación entre las áreas es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos a nivel organizacional. Si esta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, fallas al establecer prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados y distintos en cada unidad.

Asimismo, el problema en la comunicación se agrava por los siguientes factores:

- Tecnología insuficiente: No todo el personal tiene acceso a internet móvil, lo cual dificulta que la revisión de documentos o coordinación se realicen en la oportunidad que corresponda.
- Sistemas de comunicación deficiente: Debido a la ubicación geográfica de las unidades, existen horas específicas durante el día en las cuales no hay energía eléctrica, por lo tanto no funcionan las antenas telefónicas que proveen señal tanto de los equipos celulares como de internet.

### **3.4.2 No se aplican las políticas corporativas.**

Si bien existen políticas corporativas, el no tenerlas formalmente aprobadas por la Gerencia General no permite la aplicación de las mismas en los distintos procesos de Recursos Humanos, incluyendo la elaboración de los perfiles de puesto. Asimismo, al no tener la aprobación de las políticas, no pueden aplicar las herramientas que de sanción por el incumplimiento de las mismas.

### **3.4.3 Falta de capacitación a los encargados de área.**

Los encargados de cada área no tienen desarrollada la capacidad de manejo de personal, ni están informados respecto al mercado laboral actual para los puestos de su área. Este se origina a su vez por la falta de planificación del área de Recursos Humanos.

- a) No se tienen claros los alcances de cada puesto.
- b) No se hay un criterio formado para definir las competencias necesarias para cada puesto.
- c) No se investigan ni se tienen en consideración las condiciones económicas vigentes en el mercado para cada puesto.

La falta de planificación de recursos humanos da lugar a que el personal de la organización no esté alineado con las metas y objetivos de la organización, falta de coordinación, comunicación deficiente y bajo desempeño laboral.

- a) No se han actualizado las políticas y procedimientos de personal, así como no se han venido aplicando aquellas que están vigentes.
- b) Se ha venido realizando procesos de selección sobre la marcha, únicamente cumpliendo el requerimiento de cada encargado de área.

## **3.5 Efectos o consecuencias del problema**

### **3.5.1 Inequidad salarial.**

Existe una diferencia salarial entre las personas que ocupan un mismo puesto no solo entre las diferentes unidades, sino también en una misma unidad. Estas diferencias son comentadas entre

los trabajadores que tienen comunicación directa con personal de las otras unidades, difundiéndolas posteriormente con sus compañeros.

- a) Insatisfacción del personal.
- b) Rotación constante del personal, con mayor incidencia en el personal operativo.

### **3.5.2 Sobrecarga laboral.**

El no tener perfiles de puesto definidos, da lugar a que el personal más competente y experimentado deba realizar más funciones que sus compañeros menos hábiles, así como también deban realizar un mayor desgaste físico dentro de su jornada diaria.

- a) Rotación constante del personal, debido al trabajo en sobretiempo que se debe realizar.
- b) Sobrecostos laborales derivados del trabajo en sobretiempo.
- c) Sobrecostos laborales derivados del tiempo dedicado por personal de Recursos Humanos para cubrir puestos vacantes.
- d) Mal clima laboral, por el excesivo trabajo que puede realizar el personal en algunos días determinados.

### **3.5.3 Personal no cumple las competencias.**

Los procesos de selección no pueden enfocarse en las competencias específicas necesarias para cada puesto, ya que no están definidas, por lo cual se deben enfocar en otros aspectos (antecedentes laborales, actitud, adaptabilidad a sistema de trabajo, etc).

- a) Procesos de selección inadecuados.
- b) Reproceso, al no cubrir las vacantes solicitadas de manera óptima, lo cual lleva a la poca permanencia del personal en el puesto e iniciar un proceso para reemplazar al personal.
- c) Mal clima laboral, ya que no se percibe que el área de Recursos Humanos viene realizando los procesos de selección de manera adecuada.

### 3.6 Árbol de problemas

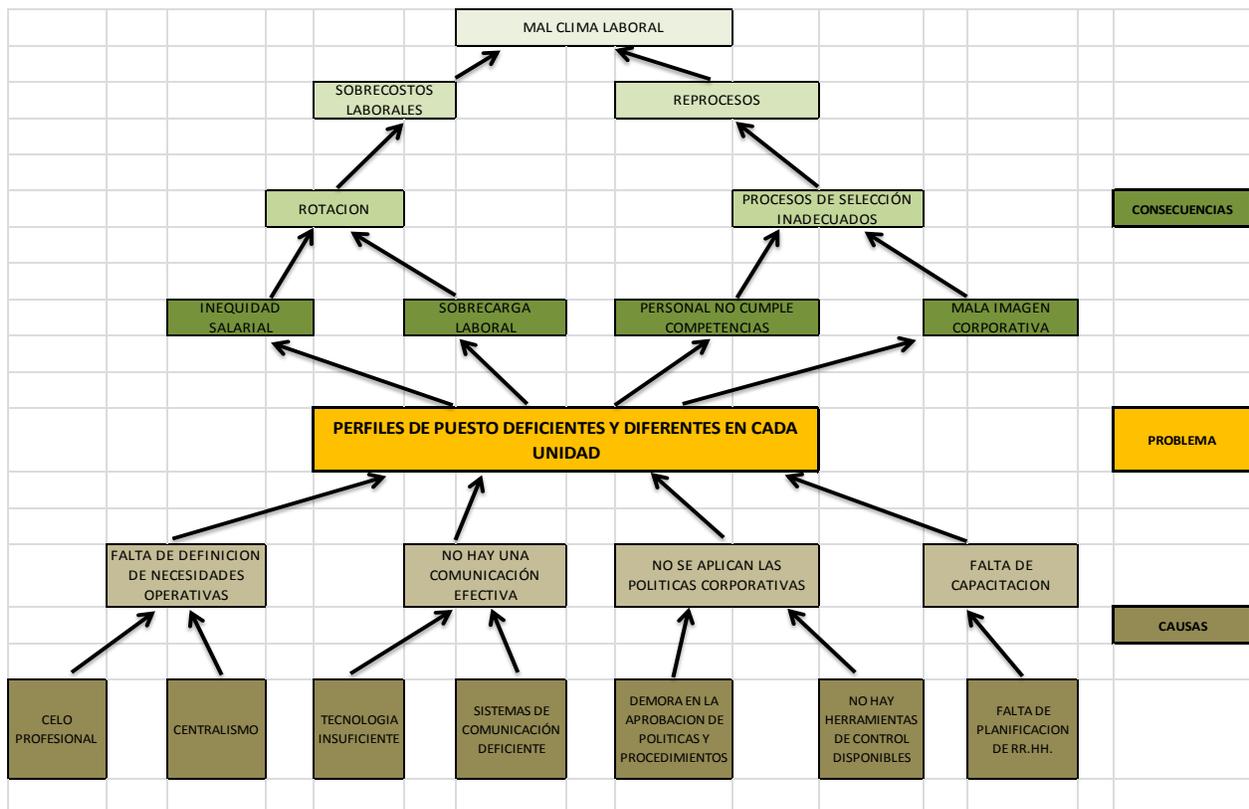


Ilustración 3 – Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia.

## **IV. Finalidad del Plan**

### **4.1 Planteamiento del Plan**

En el presente plan, se desea que los perfiles de puesto tipo, es decir, aquellos que son comunes en todas las unidades operativas del grupo Analytica y que son característicos y particulares del rubro minero, se basen en un mismo estándar, tanto a nivel de formatos, como en el contenido del documento. Es decir, los perfiles de puesto serán elaborados bajo un mismo criterio, no solo considerando que los puestos deben cumplir las mismas funciones así operen en distintas unidades del país, sino también con un mismo estándar en cuanto al diseño del documento.

Considerando la cantidad de puestos existentes dentro de las empresas del grupo, se ha determinado el enfocarse en aquellos puestos que están presentes en todas las unidades del grupo y que son puestos tipo característicos de la minería. Asimismo, se ha considerado una revisión general del formato existente de perfiles de puesto, el cual es demasiado extenso para un documento de dicha naturaleza, por lo cual se ha planteado un formato mucho más ordenado y de fácil llenado, lo cual facilitará su lectura y revisión por parte de los interesados.

Tabla 1 – Lista de puestos tipo de las empresas del Grupo Analytica.

AREA	CARGO
ALMACEN	JEFE DE ALMACEN
ALMACEN	ASISTENTE DE ALMACEN
DIAMANTINA	AYUDANTE DE PERFORACION DE DIAMANTINA
DIAMANTINA	PERFORISTA DE DIAMANTINA
DIAMANTINA	PEON DE DIAMANTINA
DIAMANTINA	JEFE DE PERFORACION DE DIAMANTINA
GEOLOGIA	JEFE DE GEOLOGIA
GEOLOGIA	TOLVERO
GEOLOGIA	CAPATAZ DE MUESTREROS
GEOLOGIA	MUESTRERO
GEOLOGIA	ASISTENTE DE TOPOGRAFIA
GEOLOGIA	GEOLOGO DE SECCION
GEOLOGIA	GEOLOGO JUNIOR
GEOLOGIA	CONTROL DE CALIDAD
MANTENIMIENTO	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO MINA
MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
MANTENIMIENTO	OPERADOR CASA FUERZA
MANTENIMIENTO	MECANICO DE MAQUINAS PERFORADORAS
MANTENIMIENTO	ELECTRICISTA 1
MANTENIMIENTO	SOLDADOR UNIVERSAL
MINA	JEFE DE MINA
MINA	CAPATAZ
MINA	MOTORISTA - WINCHERO A
MINA (JIBO)	MAESTRO ENMADERADOR
MINA (JIBO)	MAESTRO ENMADERADOR A
MINA (JIBO)	AYUDANTE DE ENMADERADOR
MINERA ESPECIAL	AYUDANTE DE PERFORISTA
MINERA ESPECIAL	MAESTRO PERFORISTA
MINERA ESPECIAL	PERFORISTA
MINERA ESPECIAL	SUPERVISOR DE MINA
MINERA ESPECIAL	CAPATAZ DE MINA
MINERA ESPECIAL	MAESTRO PERFORISTA A
MINERA ESPECIAL	MOTORISTA - WINCHERO
MINERA ESPECIAL	PEON DE MINA
MINERA ESPECIAL	AYUDANTE MOTORISTA - WINCHERO
MINERA ESPECIAL	ASISTENTE DE CONTROL OPERATIVO - MINA
MINERA ESPECIAL	MAESTRO BODEGUERO
PLANEAMIENTO	ASISTENTE DE JEFE DE MINA Y PLANEAMIENTO
SEGURIDAD	SUPERVISOR DE SEGURIDAD
SEGURIDAD	JEFE DE SEGURIDAD
SEGURIDAD	PARAMEDICO

Fuente: Área de Recursos Humanos del Grupo Analytica.

Nombre del puesto		Área responsable		Ubicación	
Reporta a	Cantidad	Condición del Puesto	Marcar		
Supervisa a	Jefatura	Supervisión			
	Técnico	Operario			
	Otros.....				
<b>A.- UBICACION DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA (Superior, pares, subordinados).</b>					
<b>B.- SUMILLA DEL PUESTO</b>					
Resumen:					
Objetivo:					
<b>C.- FUNCIONES DEL PUESTO</b>					
Frecuencia					
<b>D.- RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>					
Realice un breve descripción de estas responsabilidades					
Material y equipos	Si	No			
Métodos y procesos	Si	No			
Dineros y documentos	Si	No			
Información	Si	No			
Seguridad de terceros	Si	No			
<b>E.- AUTONOMIA DEL PUESTO</b>					
Supervisión habitual: El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del supervisor inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste					
Supervisión amplia: La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.					
Supervisión intermedia: El ocupante del puesto recibe una supervisión intermedia, no muy constante.					
Supervisión mínima: El ocupante del puesto recibe instrucciones esporádicas del superior.					
<b>F.-RELACIONES CLAVES</b>					
Externas		Motivo de contacto			
Internas		Motivo de contacto			
<b>G.- COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO</b>					
Detalle de las competencias de la empresa					
COMUNICACIÓN	100%	75%	50%	25%	
LIBERAZO					
TRABAJO EN EQUIPO					
PERSEVERANCIA					
DINAMISMO - ENERGIA					
AUTOCONTROL					
INTEGRIDAD					
INICIATIVA					
CULTURA DE SEGURIDAD Y CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE					
CALIDAD DE TRABAJO					
PRODUCTIVIDAD					
RESPONSABILIDAD					
CAPACIDAD DE APRENDER					
<b>H.- FORMACION REQUERIDA</b>					
Requisitos del Cargo		Mínimo		Deseable	
Nivel educativo (especialización , profesión y grado obtenido)					
Experiencia laboral					
Conocimientos específicos de la labor					
Conocimientos informáticos					
Otros					
<b>I.- CONDICION DE TRABAJO</b>					
Ambiente de trabajo					
Alto		Medio		Bajo	
Exposición a ruido					
Iluminación					
Ventilación					
Esfuerzo físico					
Nivel de Riesgo					
Sustancias químicas					
Polvo					
Otros:					
Lugar de trabajo:		Oficina		Superficie	
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
NOTAS / COMENTARIOS / OBSERVACIONES					
<b>ABROBACION</b>		Elaborado por		Aprobado por	
Nombres y apellidos					
Fecha					
Firma					

Ilustración 4 - Formato actual de perfiles de puesto de las empresas del Grupo Analytica.

Fuente: Área de Recursos Humanos del Grupo Analytica.

ELABORADO POR		FECHA	
<b>PERFIL DE PUESTO</b>			
<b>1. DATOS GENERALES</b>			
NOMBRE DEL PUESTO			
UNIDAD			
AREA			
PUESTO JEFE INMEDIATO			
SISTEMA DE TRABAJO			
<input type="checkbox"/> 14 x 7		<input type="checkbox"/> 20 x 10	
<input type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO	
REQUIERE VIAJAR			
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> OCASIONALMENTE <input type="checkbox"/> 5 x 2			
RANGO SALARIAL (BRUTO)			
DE:	S/.	A:	S/.
OBJETIVO DEL PUESTO			
<b>2. CARACTERISTICAS PERSONALES</b>			
RANGO DE EDAD			
DE:	A:		
FORMACION ACADÉMICA			
<input type="checkbox"/> TÉCNICO		<input type="checkbox"/> PROFESIONAL	
EXPERIENCIA			
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS PARA EL PUESTO			
IDIOMAS	HABLA	LEE	ESCRIBE
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGRAMAS		NIVEL	
		Básico	Intermedio
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Básico	Avanzado
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. FUNCIONES O ACTIVIDADES</b>			
<b>PRINCIPALES</b>			
<b>SECUNDARIAS</b>			
<b>4. CONDICIONES FISICAS DEL PUESTO</b>			
<b>5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>			
RESPONSABILIDAD		PESO RELATIVO	
		PRIMARIA	SECUNDARIA
Uso de materiales y equipos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisión del trabajo de otras personas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad de manejo de información		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad en relaciones públicas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad en la confiabilidad de la información		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad administrativa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>			
<b>COMPETENCIA</b>			
PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			

Ilustración 5 – Formato propuesto de perfiles de puesto de las empresas del Grupo Analytica.

Fuente: Elaboración propia.

## **4.2 Alcances de la aplicación del plan**

Llevar a cabo un plan de estandarización de perfiles de puesto supone una serie de tareas identificadas y coordinadas a ser desarrolladas. Para obtener la información se requiere del apoyo, cooperación y confianza de los trabajadores cuyos puestos van a documentarse, ya que son ellos mismos quienes conocen mejor la dimensión y alcances del puesto que ocupan. Generalmente al analista se le mira con recelo, ya que el trabajador tiende a pensar que sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa van a modificarse, sacándolos de su zona de confort. Es por esto que los trabajadores pueden exagerar la magnitud de las tareas que realizan, sin embargo, en este punto la intervención de los encargados de área es de vital importancia para poder tener un documento que se ajuste a la realidad.

Una buena comunicación a todo nivel es necesaria, explicando a los trabajadores el objetivo del plan, las razones por las cuales se ejecuta y lo que se espera conseguir.

## **4.3 Objetivos**

### **4.3.1 Objetivo Principal.**

El objetivo principal del presente plan es la mejora y estandarización de los perfiles de puesto para detectar y prevenir la brecha que existe entre los perfiles actuales y la realidad.

### **4.3.2 Objetivos Específicos.**

#### ***4.3.2.1 Realizar un diagnóstico para detectar necesidades de capacitación operativa y gerencial.***

Llevar a cabo un análisis documental de los perfiles de puesto existentes y compararlos con el registro de información de los trabajadores, con la finalidad de determinar aquellas necesidades de capacitación en el personal actual. Asimismo, llevar a cabo entrevistas con los encargados de

las áreas, para conocer su percepción sobre los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo a su función o desempeño laboral.

#### ***4.3.2.2 Elaborar manual de elaboración de perfiles de puesto tipo.***

Elaborar un documento que sirva como guía de referencia para la elaboración de perfiles de puesto. La persona que consulte el manual podrá encontrar los lineamientos y pautas metodológicas que se deberán considerar para elaborar los perfiles de puesto de la organización, y debe estar dirigido a todas las jefaturas y gerencias de área que soliciten crear un puesto nuevo o actualizar el perfil de uno ya existente, así como también al personal de Recursos Humanos que participa del proceso.

#### ***4.3.2.3 Establecer un programa de sensibilización dirigido al personal de Recursos Humanos de las unidades productivas.***

Se requiere de un programa de sensibilización cuya meta es alinear al personal de Recursos Humanos de todas las unidades con las políticas, procedimientos y actividades que permitan a la organización cumplir con los objetivos organizacionales para alcanzar su visión.

#### 4.4 Árbol de objetivos

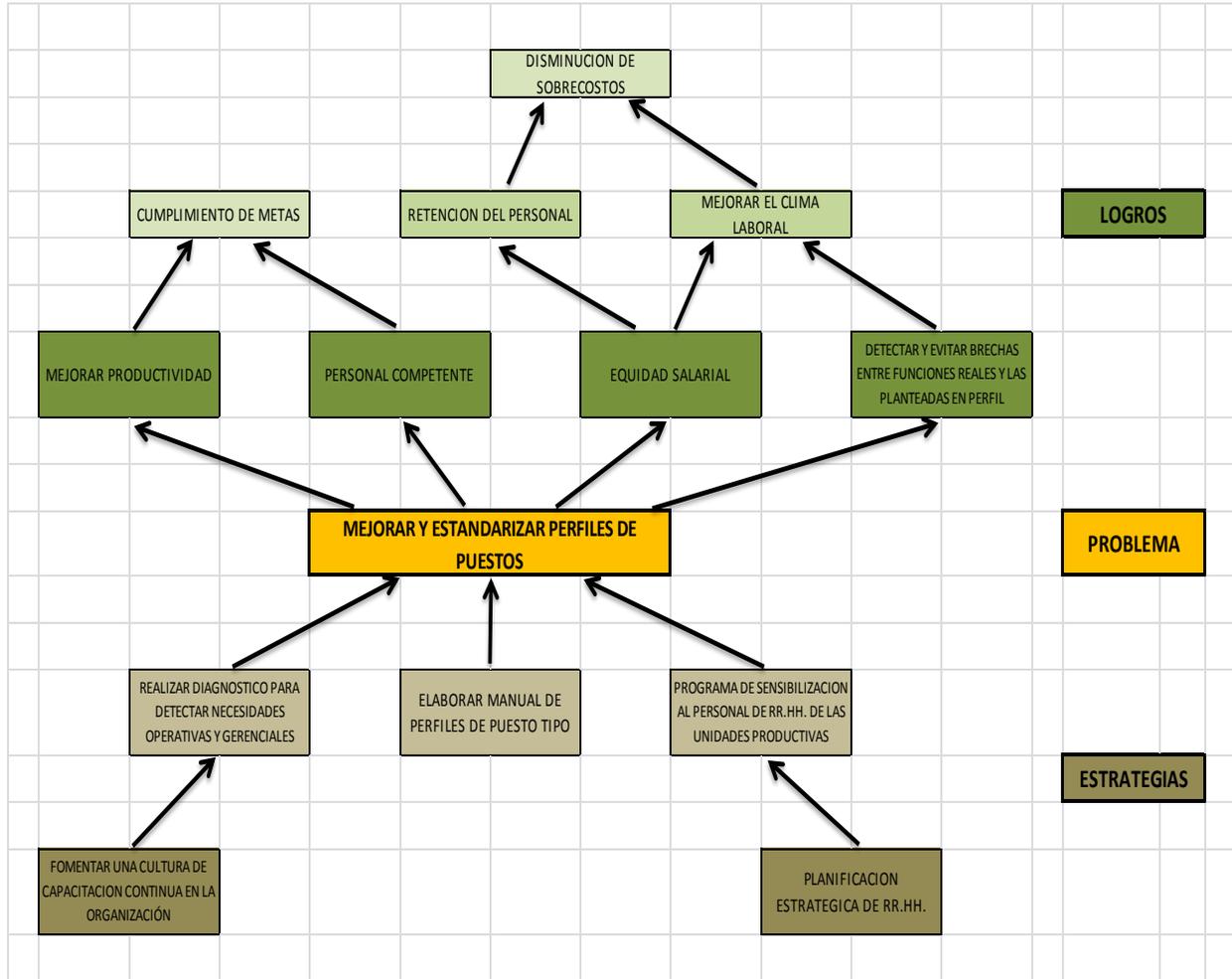


Ilustración 6 – Árbol de objetivos

Fuente: Elaboración propia.

## **V. Estrategias para la implementación**

### **5.1 Factores clave para la implementación del plan**

#### **5.1.1 Involucramiento de las personas.**

La ejecución del presente plan de mejora involucra principalmente al personal del área de recursos humanos de toda la organización, quienes serán los encargados de elaborar los formatos, recopilar y procesar toda la información que se obtenga de los puestos existentes, así como también de todos los jefes y gerentes que sean entrevistados para la recopilación y revisión de la información. En una segunda etapa, se necesitará del compromiso de todas las jefaturas y gerencias para mantener los estándares establecidos en los perfiles de puesto.

#### **5.1.2 Elección de los mensajes.**

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que deben ser cubiertos; por lo tanto, a medida que aumenta la complejidad de una organización, se hace indispensable que se cuente con documentos formales que permita tanto a los encargados de área como al personal de recursos humanos encontrar a los candidatos que cumplan con los requisitos y características necesarias para ocupar el puesto, así como el salario que se pueda ofrecer de acuerdo al rango establecido para cada puesto.

Es necesario comunicar oportunamente a los involucrados la importancia de contar con los perfiles de puesto correctos para cada puesto, además de las ventajas y logros que derivaran del uso de esta herramienta:

Para la empresa:

- Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada puesto.
- Fija responsabilidades y delimita obligaciones y responsabilidades.

Para los encargados de área:

- Permite explicar mejor al trabajador las actividades a realizar.
- Delimita las facultades y competencia de cada encargado de área.

Para el trabajador:

- Limita las responsabilidades y funciones del trabajador según su cargo.
- Ayuda a identificar las posibilidades de línea de carrera del trabajador dentro de la empresa.

Para el área de Recursos Humanos:

- Facilita los procesos de selección de personal, sirve de guía para conducir las entrevistas.
- Permite calificar los méritos del trabajador, en base al desempeño esperado comparado al desempeño real.

### **5.1.3 Comunicación.**

Con la finalidad de dar a conocer el plan de mejora y el cronograma de ejecución del mismo, se convocará a una reunión con los encargados de Recursos Humanos de cada unidad. En dicha

reunión, se presentará el archivo en formato Power Point que servirá de apoyo a cada encargado para exponer el plan a las jefaturas de área de sus respectivas unidades.

Asimismo, se enviará un comunicado a cada jefatura de área de la organización donde se refuercen brevemente las ventajas y finalidades del plan de mejora.

#### **5.1.4 Plan de implantación.**

Para la ejecución de las tareas que conforman el plan de mejora, se propone:

- Involucrar a la Gerencia General, para que refuerce y comprometa a las jefaturas.
- Convocar a reunión a los encargados de Recursos Humanos de las unidades mineras para informar sobre los alcances, importancia y actividades propias del plan.
- Conformar comisiones de trabajo, que involucren tanto al personal de la oficina principal de Lima como al personal de Recursos Humanos de cada unidad.
- Proponer y coordinar las fechas en que se realizaran los viajes a las unidades mineras para la ejecución de las tareas que conforman el plan de mejora.

#### **5.1.5 Gestión del cambio.**

Para la implementación del plan de mejora, se requiere la conformación de comisiones que se integren y comprometan a cumplir con los plazos establecidos, además de recopilar y clasificar aquella información que sea de utilidad para la elaboración de los perfiles de puesto. Adicional a esto, las comisiones deben tener la predisposición para absolver cualquier tipo de dudas de los entrevistados respecto a las ventajas de contar con los perfiles de puesto actualizados.

### **5.1.6 Incentivos.**

Se plantea como incentivo para el personal que integra las comisiones, otorgar las compensaciones por las horas laboradas fuera de la jornada de trabajo, además del reconocimiento y el agradecimiento por el cumplimiento del plan de trabajo establecido.

Dentro del presupuesto que se estará considerando para el presente plan, no se ha tomado en cuenta ningún tipo de incentivo económico.

### **5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos.**

De acuerdo a lo planteado para el presente plan, se han identificado a las siguientes áreas y puestos como los stakeholders y aliados estratégicos dentro de la organización:

#### **Involucrados**

Se requiere del involucramiento de la totalidad del personal del área de Recursos Humanos de todas las unidades, ya que ellos serán los encargados de difundir, desarrollar, revisar y controlar las tareas ejecutadas que involucren el desarrollo del plan de mejora, además del seguimiento respectivo una vez que el plan se ponga en marcha.

#### **Interesados**

El presente plan es de interés general en la organización, ya que, como se ha podido ver en puntos anteriores, presenta ventajas no solo para los jefes de área, sino también para el personal en general. Sin embargo, podemos decir que los gerentes corporativos de área podrán establecer objetivos más ambiciosos, ya que se contaría con personal idóneo para los puestos de trabajo.

### **Aliados estratégicos**

Se considera que la gerencia general y el directorio de la empresa serán determinantes en la ejecución del plan, ya que de ellos depende la aprobación del presupuesto y su apoyo servirá de refuerzo para que todas las áreas muestren un mayor interés al momento de desarrollar las actividades propias del plan.

## VI. Aspectos operativos para la implementación

### 6.1 Recursos y Costos de la implementación por rubros

Debido a la estructura de la organización, para la mejora del proceso planteada se consideran los siguientes recursos y costos:

**Tabla 2 – Recursos y Costos de personal para la implementación**

<b>Item</b>	<b>Descripción</b>	<b>Función</b>	<b>Costo por Hora</b>	<b>Cantidad de Horas</b>	<b>Costo Total</b>
1.	Asistente de Recursos Humanos Lima	Entrevistador, recopilador de información.	S/. 11.46	72	S/. 825.12
2.	Asistente de Recursos Humanos UEA Orión	Entrevistador, recopilador de información.	S/. 11.66	24	S/. 279.84
3.	Asistente de Recursos Humanos UEA Secutor	Entrevistador, recopilador de información.	S/. 13.75	24	S/. 330.00
4.	Asistente de Recursos Humanos UEA Cirato 45	Entrevistador, recopilador de información.	S/. 14.58	24	S/. 349.92
5.	Asistente de Selección y Recursos Humanos (corporativo)	Revisión, redacción, formato.	S/. 6.67	96	S/. 640.32
6.	Responsable de Recursos Humanos (corporativo)	Asesoría, revisión, presentación del plan.	S/. 18.75	48	S/. 900.00

Tabla 3 – Recursos y Costos operativos para la implementación

Item	Descripción	Función	Costo por Persona	Cantidad de Personas	Costo Total
1.	02 viajes Lima – Chala – Lima para 2 personas por vía terrestre.	Recopilación de información, presentación con jefaturas de área.	S/. 220.00	2	S/. 880.00
2.	01 viaje Lima – Chiclayo – Lima por vía terrestre.	Recopilación de información, presentación con jefaturas de área.	S/. 260.00	2	S/. 520.00
3.	Internet, celular, laptops, impresiones.	Redacción y envío de documentos, coordinaciones, revisión.	Activo de la empresa.	N/A	S/. 0.00
4.	Alimentación, hospedaje.		Costos fijos de la empresa.	N/A	S/. 0.00
<b>T</b>	<b>COSTO TOTAL GENERAL</b>			<b>S/. 4,725.20</b>	

Fuente: Área de Recursos Humanos del Grupo Analytica. Elaboración propia.

\*Debido a la cantidad de unidades en la zona sur (Orión, Secutor y Planta de Procesos), se requieren 2 viajes para poder recopilar información de los puestos y entrevistarse con las jefaturas, tomando en consideración su presencia en la unidad respectiva según tareo.

Asimismo, otros recursos como computadoras personales, impresoras, servicio de internet y equipos de telefonía celular no son considerados dentro de los costos, ya que son activos propios de la empresa.

## 6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan

Para el presente plan, se han planteado los siguientes indicadores de gestión:

Porcentaje de Vacantes Cubiertas dentro del plazo

$$= (\text{Días del mes} - \text{días de demora}) \times 100 / \text{Día del mes}$$

Rotación de Personal por no renovación

$$= \text{N}^\circ \text{ Ceses en el semestre} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores en el mes}$$

Promedio de Puntaje obtenido por área

$$= \text{sumatoria de puntajes} / \text{número de personas del área}$$

Porcentaje de cumplimiento de metas de producción

$$= \text{porcentaje real} / \text{porcentaje esperado} \times 100$$

Grado de cumplimiento del Plan de Trabajo Anual

$$= \text{Total de tareas ejecutadas} / \text{Total de tareas programadas del mes} \times 100$$

## 6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades

La implementación del plan supone que el área de Recursos Humanos establezca estrategias que permitan que la ejecución de las tareas se lleve a cabo de manera óptima:

- Concientizar a los involucrados sobre las ventajas que se darán una vez que se finalice el plan, tanto a nivel de área como a nivel de organización. No solo se necesita una primera presentación persuasiva que refleje la situación actual y los cambios que se darían al poner en marcha el plan de mejora, sino también comunicados vía correo electrónico que refuercen la finalidad del plan.
- Capacitar al personal encargado de realizar las entrevistas y recopilar información sobre el uso de los formatos de entrevista, de tal forma que las preguntas a los encargados de área sean directas y permitan obtener la información más precisa, evitando datos irrelevantes para el presente plan.
- Exponer de manera clara y concisa los objetivos, plan de trabajo y costos del plan de mejora a la Gerencia General, para que ellos puedan reforzar los comunicados enviados a los encargados de área antes de los viajes de recopilación de información, con la finalidad de aumentar el involucramiento de estos con las tareas.
- Realizar un informe final que detalle el proceso que se siguió para la ejecución del plan, así como los resultados obtenidos. Difundir el informe con las gerencias corporativas de la organización, así como con los encargados de área que participaron del proceso.
- Presentar a Gerencia General a manera de entregable impreso el documento que contenga los perfiles de puesto de la empresa, con la finalidad que puedan apreciar la calidad del trabajo realizado.

#### **6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta**

En el presente plan, se busca estandarizar todos los perfiles de puesto en todas las unidades operativas y administrativas del Grupo Analytica, no solo proponiendo nuevos formatos, sino también revisando el contenido del documento, considerando que los puestos deben cumplir las mismas funciones así operen en distintas unidades del país.

Este planteamiento busca facilitar las labores de reclutamiento, selección, control y evaluación del personal, en un contexto donde la organización está realizando los trámites respectivos para iniciar la etapa de explotación en dos nuevas unidades mineras.

#### **6.5 Programación de actividades, diagrama de Gantt**

Para graficar las actividades que se desarrollaran dentro del plan de mejora y los meses de ejecución de las mismas, se utilizara como herramienta el diagrama de Gantt:

Nro.	Tarea	2017					2018			
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
1	Presentación ante Gerencia General para aprobación de plan y presupuesto.									
2	Convocar a reunión a los encargados de Recursos Humanos de las unidades mineras para informar sobre los alcances, importancia y actividades propias del plan.									
3	Conformar comisiones de trabajo.									
4	Capacitar al personal en el uso de formatos de recopilación de datos.									
5	SUR: Reunión con encargados de área de unidad.									
6	SUR: Revisar los perfiles existentes									
7	SUR: Entrevistas de recopilación de datos.									
8	SUR: Revisión de datos recopilados, clasificación de información, descarte de información irrelevante.									
9	NORTE: Reunión con encargados de área de unidad.									
10	NORTE: Revisar los perfiles existentes									
11	NORTE: Entrevistas de recopilación de datos.									
12	NORTE: Revisión de datos recopilados, clasificación de información, descarte de información irrelevante.									
13	Revisión de información final, redacción y adaptar a nuevo formato definido.									
14	Presentar los perfiles de puestos para su revisión y aprobación final									
15	Difusión de los nuevos perfiles de puesto.									

**Ilustración 7 – Diagrama de Gantt del Plan de Mejora de Procesos**

**Fuente: Elaboración propia.**

## **VII. Resultados de la mejora o cambio esperado**

### **7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos**

Se desea obtener como resultado que todas las unidades productivas cuenten con el personal idóneo que permita alcanzar los objetivos del grupo empresarial, tanto a nivel de producción como también el mejor desarrollo de todas las actividades de todas las áreas.

Específicamente, se espera obtener como resultados:

- Mejorar el proceso de selección de personal, al contar con herramientas que permitan realizar un filtro más preciso de los candidatos para cada puesto.
- Reducir los tiempos de cada proceso de selección, ya que los candidatos filtrados para revisión por parte de encargados de área se ajustan mejor al perfil.
- Reducir la rotación de personal, específicamente aquel al que no se le renueva contrato por no cumplir las expectativas.
- Mejorar los resultados obtenidos por área en la evaluación de desempeño.
- Cumplir las metas de producción mensuales que se establecen para el área de operaciones de cada unidad minera.

- Reducir la carga de trabajo del personal, con lo cual cada área cumpliría con las tareas propuestas en el plan de trabajo.

## **7.2 Mecanismos de control y medición del cambio**

Los mecanismos de control tienen por objetivo ayudar a las gerencias y a los encargados de área a coordinar las acciones del personal, con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados a distintos plazos. Estos mecanismos también sirven para identificar posibles falencias en el sistema y evaluar posibles mejoras que puedan plantearse.

Se revisaran los indicadores propuestos y se medirán los resultados, con la finalidad de replantear los perfiles de determinados puestos o revisar el proceso de selección en general, para poder conocer las etapas en las cuales se puedan estar presentando las falencias.

Asimismo, la evaluación del desempeño por unidad y área permitirá adoptar medidas correctivas que permitan que el personal actual se acerque al estándar propuesto según el perfil de cada puesto, determinando necesidades de capacitación o de ser necesario, de cese del personal.

## **VIII. Conclusiones y recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones**

Una de las primeras conclusiones del presente plan es que se necesitan herramientas que permitan agilizar y mejorar los procesos de selección, con la finalidad de poder dotar a la organización del personal adecuado, siendo una de estas herramientas el perfil de puesto.

Asimismo, el enfoque actual de la organización como un holding, hace necesario que los perfiles sean estandarizados en todas las unidades donde operan las distintas empresas del grupo, con la finalidad de llevar un mejor control de las actividades que realizan los trabajadores y permita medir los resultados obtenidos de manera objetiva.

Desde el punto de vista el trabajador, el tener los perfiles de puesto actualizados facilitara orientar las necesidades de capacitación o especialización de cada uno, dependiendo de la línea de carrera deseada. Esto aplica no solo para los trabajadores nuevos que puedan ingresar a la organización, sino también para los trabajadores actuales que deseen conocer el máximo rango al que pueden aspirar, y por ende, el tiempo que aspiran permanecer según el crecimiento ofrecido.

Según lo expuesto hasta este punto, podemos concluir que los perfiles de puesto estandarizados permitirán tener la información y características necesarias de cada puesto, lo que, a su vez, permitirá desarrollar otras herramientas de reclutamiento, selección y gestión de personal que permitan a la organización un crecimiento sostenido en el tiempo, cumpliendo metas de producción dentro de un clima laboral atractivo para los colaboradores.

## **8.2 Recomendaciones**

Como se ha expuesto dentro del presente plan, es de gran importancia involucrar a las gerencias y encargados de área, usando presentaciones didácticas, dinámicas y persuasivas, que les muestren las ventajas de tener perfiles estandarizados en todas las unidades, además de implantar en ellos la idea de la organización como un holding, y no como unidades productivas y empresas independientes entre sí.

Además, se recomienda comprometer a la Gerencia General en la difusión del plan, y que este compromiso sea visible y activo, para que todos los participantes se sientan motivados a cumplir con una actividad que cuenta con el aval de la alta gerencia y perciban el cumplimiento y éxito del plan como propio.

Es importante que la Gerencia General entienda lo importante que es su activo y consciente involucramiento y participación en la implementación de perfiles de puesto estandarizados y que, a su vez, haga partícipe de esta conciencia a todo el personal de la organización, más aun a quienes se resisten al cambio para permanecer dentro de su zona de confort.

## **Bibliografía**

- A. Corominas, A. M. (2001). Evolución de las técnicas de valoración de puestos de trabajo para adaptarse a los nuevos requerimientos del diseño organizativo. *IV Congreso de Ingeniería de Organización*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Carrasco Carrasco, J. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local*. Granada, España.
- Castellano de la Torre Ugarte, F. A. (2013). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería*. Lima, Perú.
- Cotes Calderón, J. M. (2013). *Implementación de un Programa de Sensibilización: Análisis del proceso de ajuste de un taller de Sensibilización de Cultura Organizacional y Gestión del Cambio implementado en una Institución pública chilena*. Santiago, Chile.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo. (10 de Septiembre de 2013). *Guía de Buenas Prácticas en Materia de Igualdad y No Discriminación en el Acceso al Empleo y la Ocupación*. Lima, Perú.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Ipenza Peralta, C. A. (2012). *Manual para entender la Pequeña Minería y la Minería Artesanal y los Decretos Legislativos vinculados a la Minería Ilegal*. Lima: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.

Mérida Bolaños, M. E. (2013). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del personal de la Dirección de Área de Salud de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*. Huehuetenango, Guatemala.