



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

**MEJORA DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA ORGANIZACIÓN
DEL SECTOR MINERO**

**PRESENTADO POR
MARCO VELAZCO ZUBIETA**

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

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo 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/>



PLAN DE MEJORA PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

**“MEJORA DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A TRAVÉS DE LA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR
MINERO”**

Presentado Por:

Bachiller MARCO VELAZCO ZUBIETA

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

Lima – Perú

2018

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD	5
1.1.- Datos básicos de la entidad	5
1.1.1.- Razón social de la empresa.....	5
1.1.2.- Antecedentes históricos relevantes	5
Número de RUC.	6
1.1.3.- Ubicación	6
1.1.4.- Tamaño y Tipo de empresa	6
1.1.5.- Actividad económica que desarrolla	7
1.1.6.- Sector al cual pertenece	7
1.1.7.- Campo de acción.....	7
1.1.8.- Otros que considere importantes	8
1.2.- La Organización y Administración de la entidad	9
Estructura Orgánica de las principales áreas.....	9
1.2.1.- Organigrama.....	10
1.2.2.- Cuadro Estadístico de Personal.....	11
1.2.3.- Principales Políticas y procedimientos de Personal	11
1.3.- Líneas estratégicas de la entidad	12
1.3.1.- Misión	12
1.3.2.- Visión.....	12
1.3.3.- Valores institucionales	12
1.3.5.- Ventajas competitivas	14
1.3.6.- Estrategias Competitivas	15
1.3.7.- Análisis FODA	15
1.3.7.1.- Fortalezas	15
1.3.7.2.- Debilidades	16
1.3.7.3.- Oportunidades	16
1.3.7.4.- Amenazas.....	17
2.- MARCO TEORICO Y NORMATIVO	18
2.1. Marco Teórico	18
2.2.- Marco Normativo	26
2.3.- Nuevas tendencias en la gestión de Personas	28
2.4.- Fundamento de la estrategia de mejora	30
3.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	31

3.1.- Planteamiento del problema	31
3.2.- Análisis y Descripción del Problema Principal	31
3.3.- Diagnóstico para identificar las causas del problema.	33
3.4.- Efectos o consecuencias del problema.....	36
3.5.- Árbol de Problemas	39
4.- FINALIDAD DE PLAN.....	40
4.1.- Planteamiento del plan	40
4.2.- Alcance de la aplicación del plan	41
4.3.- Objetivos.....	41
4.3.1.- Objetivo General	41
4.3.2.- Objetivos Específicos.....	41
4.4.- Árbol de objetivos	42
5.- ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	43
5.1.- Factores clave para la implementación del plan	43
5.1.1.- Involucramiento de las personas	43
5.1.2.- Elección de los mensajes	43
5.1.3.- Comunicacion	44
5.1.4.- Plan de implantación.....	44
5.1.5.- Gestión del cambio	45
5.1.6.- Incentivos	45
5.1.7.- Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos	45
6.- ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	46
6.1.- Recursos y costos de la implementación por rubros.....	46
6.2.- Indicadores de gestión para la implementación del plan.....	47
6.3.- Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades	48
6.4.- Planteamiento y presentación de la propuesta	48
6.5.- Programación de actividades, diagrama de gantt	50
7.- RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO.....	51
7.1.- Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos ..	51
7.2.- Mecanismos de control y medición del cambio.....	51
8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
8.1.- Recomendaciones	52
9.- FUENTES DE INFORMACIÓN.....	53
9.1.- Bibliografías	53

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de mejora tiene como finalidad disminuir el elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento en una organización de sector minero.

El plan involucra principalmente al área de recursos humanos quienes serán los artífices de realizar las gestiones de levantamiento, diseño, elaboración e implementación del plan en la organización.

El plan se da en un contexto donde la organización como parte de sus actividades organiza reconocidos eventos del sector minero a nivel nacional e internacional de gran impacto, los cuales congregan un promedio de 280 conferencistas, 70 mil participantes nacionales y extranjeros y más de mil quinientos Stands, cuya dinámica de servicio está basada en sus asociados y sus colaboradores.

Para la organización y ejecución de los eventos se requiere contar con un plan de contratación que satisfaga las necesidades y requerimientos que demandan las diferentes áreas para su buen desenvolvimiento y desarrollo de las actividades del evento.

Se identificaron como causa del problema que la organización no cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección por competencias, el cual denota que se dieron malos filtros de selección, debido a que el personal incorporado presenta problemas de adaptación al puesto que realizará, demostrando bajos niveles de inserción laboral, por otro lado se evidencia la falta de capacitación e inducción al personal recientemente incorporado lo cual ha generado que un buen porcentaje fueron cesados por causas ya

mencionadas originando la repetición del proceso y generando sobrecostos a la organización.

Tomando como referencias las causas del problema en el presente plan se pretende disminuir el elevado índice incorporaciones de personal de bajo rendimiento en la institución, con la premisa de lograr un procedimiento de reclutamiento y selección basado en competencias que permita satisfacer los requerimientos del áreas de la organización y de Recursos Humanos para la buena atención y apoyo que demanden dichas áreas en lo que respecta la atracción de talentos.

El plazo para lograr el objetivo estima de 12 semanas aproximadamente desde las aprobaciones hasta la implementación del presente plan el cual traerá consigo mejoras en los resultados de proceso el que se verá reflejado en la mejora de clima laboral y la satisfacción de sus asociados.

I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD

1.1 Datos básicos de la entidad

1.1.1 Razón social

La denominación de la organización, materia de análisis en el presente estudio, se mantiene en reserva debido al carácter confidencial de la información que en el presente análisis se muestra. En ese sentido, se indica que es una asociación privada sin fines de lucro, autónoma, con personería jurídica de derecho privado, integrada por personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, profesionales y técnicos que tienen como propósito principal desarrollar actividades vinculadas al sector minero del país.

Se encuentra normada por su Estatuto, el Código Civil y la Legislación peruana.

1.1.2 Antecedentes históricos relevantes

La asociación fue fundada el 26 de noviembre de 1943 por iniciativa de un grupo de ingenieros de minas, para erigirse y formar una de las más importantes organizaciones del sector minero peruano, basando su éxito y prestigio en el aporte técnico integrado.

A lo largo de estas siete décadas ha contribuido en el sector minero con sus productos y servicios aportando desarrollo científico y tecnológico que integra a profesionales y empresas dedicadas a la minería, con el compromiso de apoyar las labores que realizan sus asociados fortaleciendo el liderazgo en beneficio del país.

Nº de RUC

Por motivos de confidencialidad tampoco se señalará el número de RUC debido a que fácilmente se podría deducir el nombre.

1.1.3 Ubicación

La Asociación cuenta con dos sedes y una concesión en el Parque de las Leyendas; la primera ubicada en el distrito San Isidro, actualmente inhabitada; la segunda es la sede principal y se encuentra ubicada en el distrito de La Molina, provincia y departamento de Lima.

Cuenta con las respectivas licencias de funcionamiento y requisitos exigidos por la normativa vigente para el desarrollo de sus actividades.

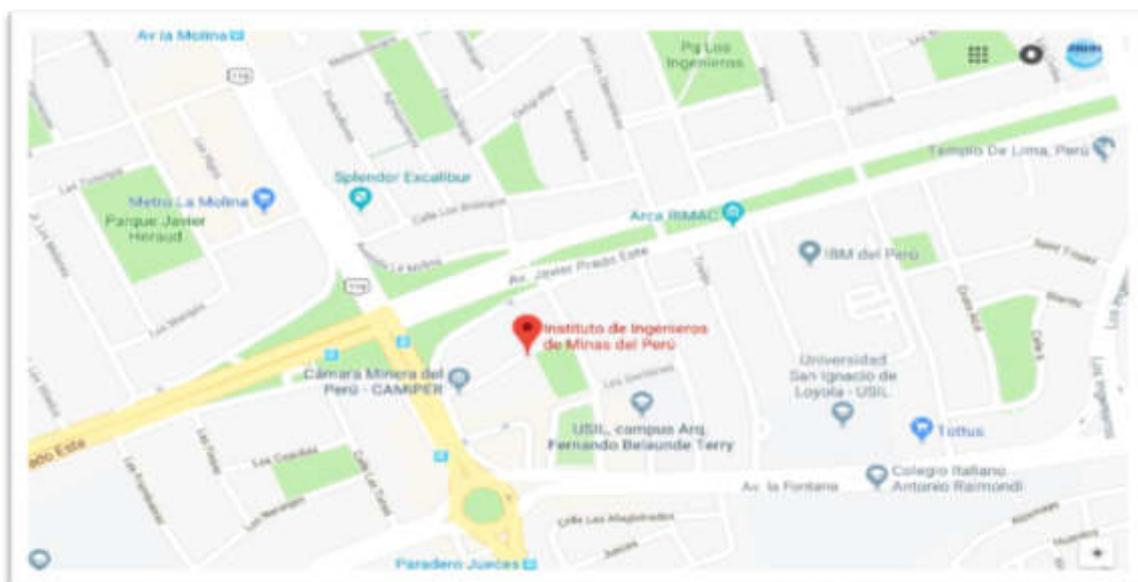


Ilustración 1: Fuente Google Maps

1.1.4 Tamaño y Tipo de la empresa

Es una organización, cuyo tamaño se encuentra sujeto a las actividades y eventos que desarrolla, en los años impares llega a

constituirse como una gran organización llegando a tener en su planilla a más de 800 colaboradores.

Esta organización es una Asociación Civil sin fines de lucro, que se encuentra en el ámbito nacional, es autónoma, con personería jurídica de derecho privado, inscrita debidamente en las partidas electrónicas del Registro de Personas Jurídicas de Lima y Callao.

1.1.5 Actividad económica que desarrolla

La institución desarrolla sus actividades dentro del ámbito de la actividad económica de asociaciones profesionales.

CIUU	9412 Actividades de asociaciones profesionales
------	--

1.1.6 Sector al cual pertenece

Pertenece al sector minero peruano.

1.1.7 Campo de acción

La organización brinda una diversidad de servicios y dentro de las más importantes, la difusión de los avances de innovación profesional y tecnológica de la minería a nivel nacional e internacional con el propósito de dar a conocer la importancia del sector en todas las etapas del proceso minero.

El ámbito de su competencia está orientado al servicio de sus asociados y el sector minero, mediante la gestión de 4 grandes procesos:



Ilustración 2: Elaboración Propia

1.1.8 Otros que considere importantes

Su patrimonio proviene de aportes ordinarios y extraordinarios de sus asociados, de subvenciones efectuadas por nacionales y extranjeros; así como de otras actividades, como la prestación de servicios, que le permita la captación de recursos para la consecución de sus fines, como eventos, convenciones, cursos de actualización o capacitación, exposiciones, y otras relacionadas a la minería.

Sus asociados son personas naturales o jurídicas dedicadas o vinculadas a la actividad minera que cumplan con los requisitos de su Estatuto, presenta 5 categorías de asociados:

- a)** Asociados Activos (Profesionales con grado académico ligados a la minería)
- b)** Asociados Adherentes (Personas jurídicas del país o extranjero)

- c) Asociados Vitalicios (Asociados con más de 30 años de permanencia)
- d) Asociados Honorarios (Asociados a quienes se juzgue con tal distinción)
- e) Asociados Estudiantes (Estudiantes de las ramas de ingeniería de minas)

1.2 La Organización y Administración de la entidad

Estructura Orgánica de las principales áreas

Son órganos de la Asociación:

- a) La Asamblea General.- Es la máxima autoridad de la organización constituida por asociados que cumplan con las obligaciones señaladas en su Estatuto.
- b) El Consejo Directivo.- Constituido por 15 miembros; un Presidente, 1er vicepresidente, 2do vicepresidente, un secretario, un pro secretario, un tesorero, un pro tesorero y 08 vocales, quienes son elegidos mediante un proceso electoral cada dos años y cuyos cargos son ad honorem.
- c) Las comisiones Permanentes.- El Consejo Directivo designa 5 comisiones, durante su ejercicio: económica, de actividades, calificadora, de publicaciones y seccionales.
- d) El Comité Electoral.- Órgano autónomo que tiene a su cargo el desarrollo de proceso electoral hasta la proclamación de la lista del Consejo Directivo electa.

- e) Consejo Consultivo.- Constituyen los ex presidentes del Consejo Directivo cuya función será de asesorar a la organización.
- f) La Gerencia.- EL Consejo Directivo podrá nombrar uno o más gerentes. Son órganos de confianza ejecutores de todos los acuerdos que emanen de la Asamblea General y el Consejo Directivo, cuya duración es indefinida.

1.2.1 Organigrama

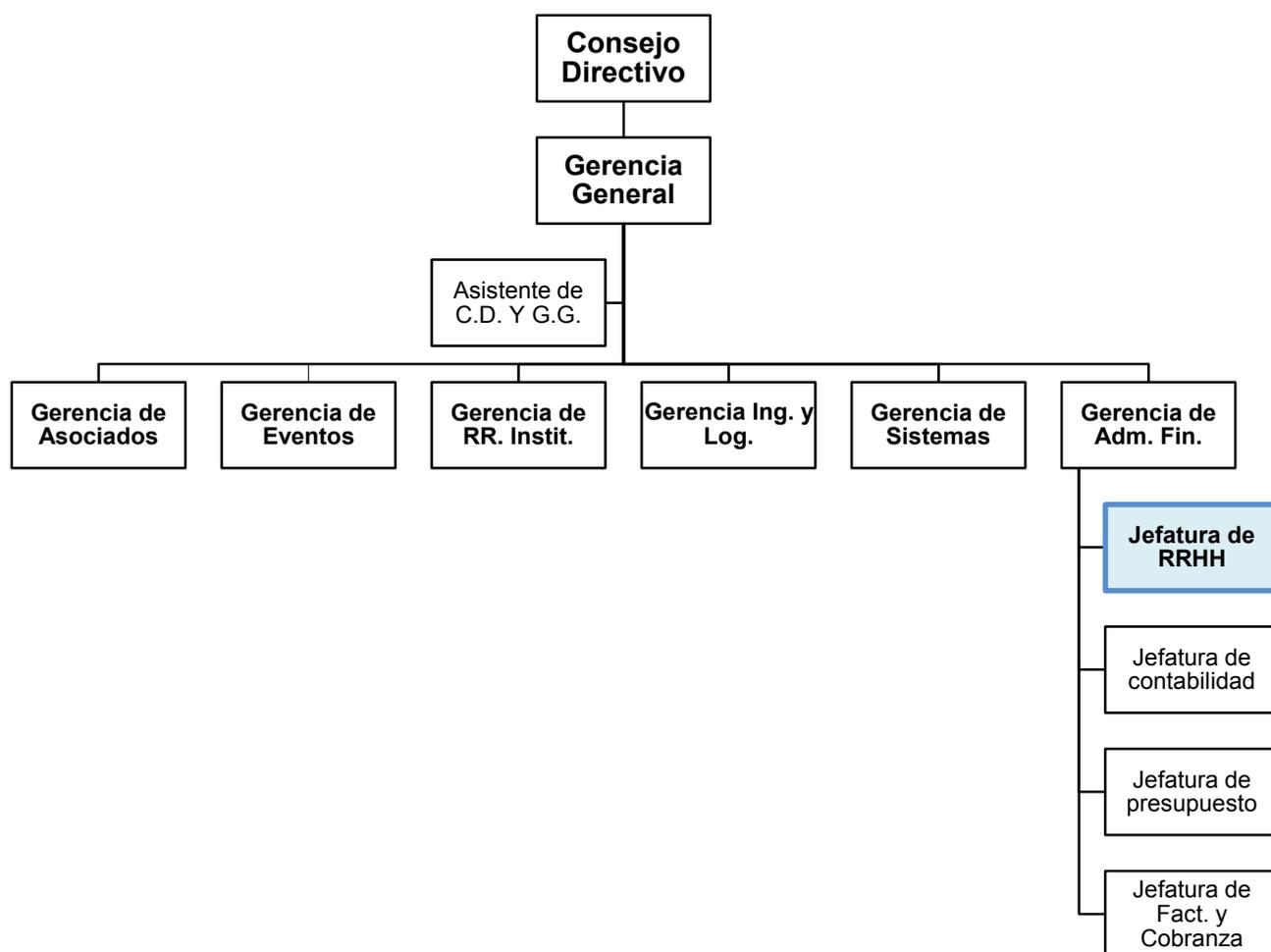


Ilustración 3: Elaboración Propia

1.2.2 Cuadro Estadístico de Personal

Cuadro estadístico de personal al 31 dic. 2017

Tabla 1
Cuadro Estadístico de Personal

Tipo de Dependencia	DEPENDENCIA	Puestos Supervisores	Puestos Supervisados	Total
ÓRGANOS DIRECTIVOS	Consejo Directivo	1	14	15
	Gerencia General	1	6	7
ÓRGANOS DE LÍNEA	Gerencia de Asociados	1	33	34
	Gerencia de Eventos	1	218	219
	Gerencia de Relaciones Institucionales	1	40	41
ÓRGANOS DE APOYO	Gerencia de Ingeniería y Logística	1	35	36
	Gerencia de Administración y Finanzas	1	28	29
	Gerencia de Sistemas	1	28	29
Total				410

Tabla 2
Distribución de Personal

Gerencias	7
Jefaturas	11
Administrativos	80
Administrativos Operativos	312
Total	410

1.2.3 Principales Políticas y procedimientos de Personal

El Área de Recursos Humanos ha establecido políticas y procedimientos de personal que se encuentran descritas en su Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento Interno de Seguridad y

Salud en el Trabajo y Código de Conductas y Ética, cuyos documentos se vienen actualizando cada dos años con los cambios de Consejo Directivo.

1.3 Líneas estratégicas de la entidad

1.3.1 Misión

La misión de la organización es contribuir con el crecimiento profesional de los asociados, mediante la difusión de conocimiento de alto nivel académico, la innovación tecnológica y el fomento de prácticas responsables, puntuales para el fortalecimiento del sector minero.

1.3.2 Visión

La visión apunta a consolidarse como el ente promotor de los avances y logros de la industria minera, comprometida principalmente con el desarrollo del país.

1.3.3 Valores institucionales



Ilustración 4: Elaboración Propia

- **Interés por el Asociado:**

El asociado, es la persona natural o jurídica afiliada a la institución que utiliza frecuentemente los servicios de la organización.

Dar al Asociado el interés por cubrir sus expectativas y necesidades.

- **Compromiso y Ética:**

Uno de los valores que orientan todas nuestras acciones están basados en el compromiso y la ética para con los asociados, los cuales encuentran plasmados en cada uno de los colaboradores.

- **Desarrollo por el Personal Administrativo:**

La organización considera como uno de sus valores institucionales el desarrollo por el personal administrativo, ya que es un agente fundamental para generar valor, pues busca la fomentar el desarrollo del personal para el logro objetivos, alineando los objetivos del personal con el de la organización.

1.3.4 Objetivos Estratégicos

- Fomentar y promover la creación y la aplicación de nuevas tecnologías relacionadas a la actividad minera para el logro de un crecimiento sostenido y ordenado en dicha actividad.
- Organizar actividades tales como exposiciones, convenciones, foros, seminarios, talleres y otras que promuevan la difusión de temas de importancia para la minería.

- Cooperar con los organismos e instituciones estatales y privadas; especialmente, en el campo educativo y en los campos afines a los objetivos de la Asociación.
- Poner a disposición de los asociados toda información de carácter técnico y académico.
- Emitir opiniones y absolver consultas sobre asuntos mineros de interés general, por iniciativa propia o a solicitud.
- Establecer relaciones de carácter técnico, académico, social y cultural entre los asociados, vía el intercambio profesional, y creando actividades que fomenten la integración.
- Promover la creación de museos relacionados a la minería y de minas modelo, que permitan la difusión del conocimiento de la actividad minera a estudiantes de todos los niveles y al público en general.
- Promover el desarrollo de proyectos mineros a nivel nacional e internacional.

1.3.5 Ventajas competitivas

- Su Consejo Directivo está conformado por los principales CEOs de las grandes compañías mineras del país.
- Equipo gerencial con amplio expertise en el sector.
- Organizador de eventos mineros más grandes del mundo
- Contar con el respaldo y la confianza de entidades públicas y privadas del sector.
- Ser referente a nivel nacional e internacional.

1.3.6 Estrategias Competitivas

- Impulsar los Clústeres Mineros:

La actividad productiva actúa como un dinamizador del desarrollo local: promueve el comercio, desarrolla cadenas productivas y genera empleo. Por ello, la institución se ha propuesto impulsar la conformación de clústeres mineros en las regiones, aportando al crecimiento sostenible de éstas y generando bienestar para más peruanos.

- Descentralizar la capacitación de profesionales, el E-learning e impulsar las visitas técnicas a zonas de operaciones mineras, tanto a nivel nacional como internacional.
- La organización de eventos, se ha consolidado como el de mayor asistencia, expectativa y organización a lo largo de sus ediciones, debido al número de delegaciones internacionales, autoridades gubernamentales y la variedad de productos y servicios que concentra.

1.3.7 Análisis FODA

De acuerdo al plan estratégico de la institución se detalla el siguiente análisis foda:

1.3.7.1 Fortalezas

- Se cuenta con prestigio y trayectoria.
- Los eventos que organiza cuentan con buen posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- Hay lealtad de los asociados con la Institución.

- Se cuenta con una moderna infraestructura.
- Se tiene convenios suscritos con universidades nacionales e internacionales.
- El personal de la institución cuenta con el expertise, know how para el desempeño en sus funciones.

1.3.7.2 Debilidades

- Falta de propuestas desarrolladas por los miembros del Consejo Directivo.
- Falta de ejecución de los convenios suscritos.
- Falta de compromiso de las comisiones organizadoras de los eventos.
- Ausencia de programas de inducción y capacitación de personal.
- Falta la actualización del MOF.
- Falta de programas de mejoras continuas y procedimientos actualizados de las áreas.

1.3.7.3 Oportunidades

- La priorización del sector minero en las políticas del gobierno.
- El crecimiento de la inversión extranjera en minería va en aumento.
- Realizar investigaciones en el sector minero.
- Cercanía con el sector público – privado a nivel nacional e internacional.
- Convenios por suscribirse

1.3.7.4 Amenazas

- Alta competencia en la organización de eventos especializados, eventos de capacitación, etc.
- Clientes insatisfechos
- Cambios de gobierno que afecten al sector.
- Crisis internacional: China EEUU, etc.
- Cambio de funcionarios de entidades públicas y privadas.
- Mayor competencia en la Revista Minería

II. MARCO TEORICO Y NORMATIVO

2.1 Marco Teórico

Reclutamiento por competencias.- Se entiende que es un proceso que ha evolucionado, y tradicionalmente se basaba en conocimientos y habilidades que una persona requería para reunir el perfil del puesto, sin la preocupación de conocer las actitudes y formas de comportamiento que presenta en su entorno laboral, desconociendo las competencias de esta persona.

Pero, **¿qué se entiende por competencia?** (Spencer, L. M. y Spencer. S. M., 1993) *“Es una característica subyacente a una persona, que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.*

Así, el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas por comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2016).

Respecto a las **competencias laborales** (Alles, 2006), señala que la mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.

En ese sentido, todas las personas tienen un conjunto de competencias y de conocimientos y estas competencias pueden ser adquiridas o

innatas, las que definen el perfil de cada persona respecto de las actividades que podría realizar.

Por su parte Levy-Leboyer, 2000, citado en (Alles, 2008), resume las competencias de la siguiente manera:

“Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”.

“Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.

“Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”.

Señala también, que *“las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación”*. Es decir, así como las competencias son la base y son importantes para un individuo, también lo son para la empresa u organización.

Bajo ese contexto, las competencias son un conjunto de atributos o condiciones que tiene una persona para desempeñar las funciones de

un trabajo, eficaz y satisfactoriamente; y este conjunto de condiciones la persona ya lo tiene integrado a su forma de ser.

Así, la **Competencia** tiene tres elementos que lo componen: **Saber (conocimiento)** pero este tiene que ser un conocimiento útil; **saber hacer (habilidad)**, lo cual implica saber usar ese conocimiento y llevarlo a una habilidad determinada; y **saber ser (actitud)**, es decir, es lo que la persona quiere o no quiere hacer. Pues esta trilogía de los elementos de una competencia conlleva a que la persona tenga un resultado efectivo en un determinado escenario o condición específica, por lo que se va a demostrar en su comportamiento, por lo tanto cumplirá con el estándar requerido o superará el estándar en comparación a los demás candidatos.



Ilustración 5: Elaboración Propia – Concepto de Competencias

Pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal:

a) Perfil de competencias.- El perfil por competencias corresponde a una descripción de todas las competencias: conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener una persona para desempeñarse efectivamente en un puesto de trabajo.

Ello implica que ante el efecto de un trabajo determinado se genera una conducta, un comportamiento de la persona, lo cual quiere decir que se tiene que identificar las conductas de las personas, el conocimiento, la habilidad y la actitud. Así, se podrá identificar qué conducta hace, por ejemplo, que una persona se desempeñe a un nivel básico, intermedio o avanzado y cada uno de estos puestos tiene que tener establecido un perfil.

¿Y cuál es el perfil ideal en la organización? Es la conjugación de estas competencias ya definidas que hace que la persona sea competente. Por lo tanto, en todos los cargos de la organización se debe definir cuál es ese grupo de competencias y cuál es el perfil.

b) Entrevistas de eventos conductuales.- Es una pseudo regresión, ya que pide al candidato recordar alguna situación en particular, para examinar el comportamiento que tuvo frente a esa situación. La finalidad es llegar a los sentimientos, emociones, capacidades de una persona para calificarlas tanto en su parte profesional como personal.

Se tiene que entrevistar a la persona con el perfil de competencias, con la definición y empezar a indagar cuál es la situación más cercana en la que pueda comprobar que tiene esa competencia.

Lo que se hace aquí es comparar la descripción del cargo y la situación puntual en la que se tiene que desenvolver en la empresa que obedece a la cultura a las características del jefe con el que va a trabajar y que se quiere que la explique.

c) Assessment Center.- Esta es una técnica para observar el comportamiento de las personas en una situación simulada, puede consistir en realizar pruebas situacionales, pruebas con los directivos de la empresa, juegos de roles, entre otras, con la finalidad de ver en acción una conducta que busca la empresa.

Un juego de roles, es situar a la persona en un escenario junto a otros candidatos y ver cómo se comportan, pero para ello primero se tiene que tener el **perfil de cargo**, tomar estas conductas y generar una simulación que se pueda hacer en un espacio físico cerrado en donde las personas son observados por terceros.

Una vez que se tienen esas condiciones, se debe **diseñar** lo que debería de ocurrir para que las personas efectivamente muestren esa conducta.

Para ello, primero hay que conocer cuáles van a ser esos criterios que se va a definir para evaluar si la persona está en el nivel de la competencia que se quiere validar y después cómo se va hacer el ejercicio de simulación.

Tercero, la **Ejecución**, es aquí donde participan los agentes del equipo de reclutamiento y selección o la jefatura directa que va a trabajar con la persona y producto de los criterios va a tener sus check list, destacando en dicha lista el comportamiento de la persona observada, para luego generarse una evaluación, por lo tanto todos los observadores tienen que llegar a una conclusión determinada.

d) Análisis de resultados.- Este paso implica recopilar información y seleccionar la competencia que se está evaluando; verificar los indicadores de acuerdo a la competencia; y ubicar el nivel de desarrollo de la competencia.

En este último paso, se tiene que analizar el perfil con los escenarios en que se colocó a la persona, por lo tanto se hace una sumatoria; en este caso, se empieza por tomar el perfil, tomar a los candidatos y ver en cada uno de ellos, cuáles fueron los comportamientos que tuvieron en la entrevista de eventos conductuales, en el juego de roles, y en el assessment center, de tal forma que se pueda definir cuál es el que efectivamente llega a ese perfil de competencias.

Esos son los cuatro pasos, que caracterizan a un proceso de reclutamiento y selección por competencias de lo que es un proceso de reclutamiento y selección estándar, en el que estamos buscando simplemente un análisis de la persona y si es o no buena persona. Pues el objetivo es hallar a una persona que cumpla con el perfil para que sea competente y logre los resultados del puesto de trabajo. Aducen el modelo de reclutamiento y selección basado en

competencias laborales ya atrae a una persona con las competencias requeridas para el cargo.

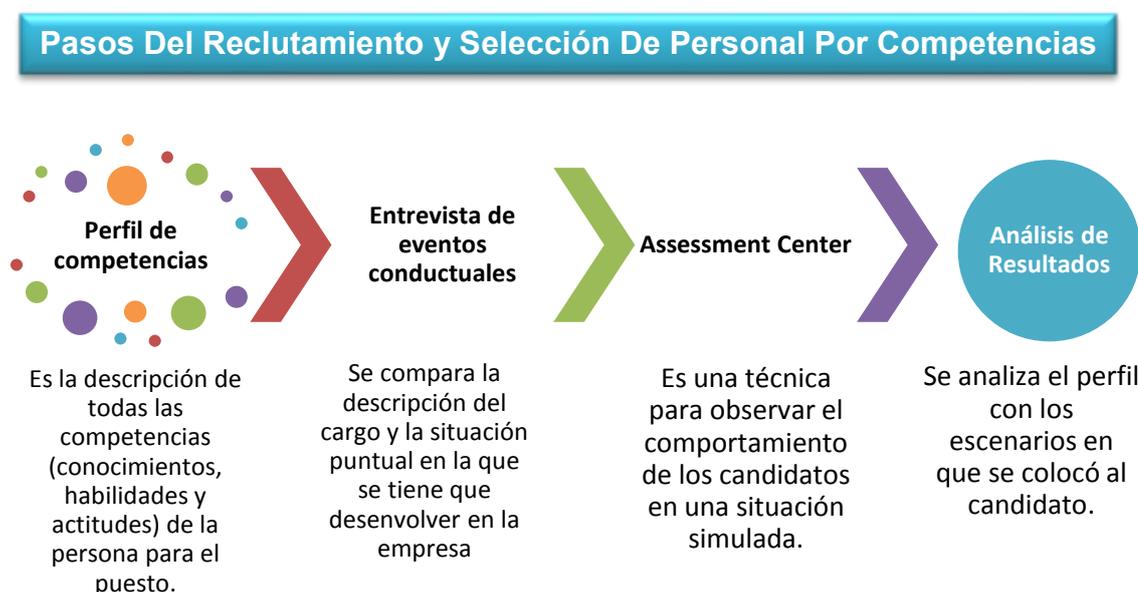


Ilustración 6:

Elaboración Propia – Pasos Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias

Bajo ese contexto, **reclutar y seleccionar por competencias** es el punto de partida de una gestión más eficiente y moderna de personas, orientada a obtener mejores resultados y a potenciar el talento que las personas tienen. Así, se encontrará profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas, posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa, de tal forma que se seleccione la mejor candidatura para la organización.

Utilidad para el área de Recursos Humanos.

- Facilitar el proceso de selección de personal, ya que permite identificar talentos potenciales para la organización.

- Permite traer nuevas tendencias en reclutamiento. Elección de estrategias para comunicar y atraer. Employer branding, propuesta de valor al empleado.
- Proporciona mejores métodos para filtrar las hojas de vida.
- Es un soporte de vanguardia para el proceso de reclutamiento y selección de personal, determinando su peso concreto y su importancia para los objetivos de la organización.

Utilidad para los responsables de área de la organización

- Consolidar la objetividad en el proceso de reclutamiento selección, contratación e inducción del nuevo personal de la organización.
- Reducir los errores en el reclutamiento selección, contratación e inducción del nuevo personal para llevar adelante un adecuado proceso de reclutamiento selección, contratación e inducción del nuevo personal.
- Normalizar la planificación de la capacitación de personal, a través de procesos normalizados.

Utilidad para los trabajadores

- Permite transmitir información relevante de la organización, al personal recientemente incorporado.
- Desarrollar habilidades, pues se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas de operaciones que van a ejecutarse, como por ejemplo: cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo conducir el proceso

de ventas, cómo argumentar y cómo afrontar las negativas del cliente.

- Desarrollar o modificación de actitudes, puesto que por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores; aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y supervisión, ello en cuanto a los sentimientos y relaciones con las demás personas.
- Desarrollar conceptos, toda vez que está orientado para elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y filosofías, como por ejemplo: relacionado con la filosofía de la organización y la ética profesional.

2.2 Marco Normativo

Legislación Peruana

Dentro de la normativa laboral peruana encontramos leyes y normativas que son reguladoras y sirven de guía a las organizaciones en los procesos de reclutamiento y selección de personal, las cuales dan a conocer las obligaciones y responsabilidades relacionadas con la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el buen trato; ello, con la finalidad de que estos derechos no se vean vulnerados o condicionados por factores personales, sociales, económicos, raciales o de origen, de tal manera que garantice la equidad y buen trato entre todos los candidatos postulantes a las ofertas laborales que se dan en el mercado laboral.

La Constitución Política del Perú refiere al derecho de igualdad, en el inciso 2 del artículo 2, donde 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.

En su art. 23 referente al estado y el trabajo señala que: El estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de empleo Productivo y de educación para el trabajo.

Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador

En su art. 23 referente a principios numeral 1, que regulan la relación laboral señala la igualdad de oportunidades sin discriminación.

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, Ley 28983 – Ley de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres**, en cuyo tenor se dan los lineamientos para garantizar cualquier tipo de práctica discriminatoria en materia laboral entre hombres y mujeres respecto al acceso al empleo, a la formación, a la promoción y a condiciones de trabajo, y en una idéntica remuneración por trabajo de igual valor.

- 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.

- 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 y Reglamentos de la Institución:

De acuerdo con las disposiciones legales vigentes la institución cuenta con documentos internos que tienen por objetivo regular los lineamientos, aspectos normativos y de convivencia laboral considerando dentro de ellos algunos procesos de recursos humanos contenidos en los siguientes documentos:

- Estatuto de la Institución
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento Interno de Seguridad Salud en Trabajo
- Políticas de requerimientos de personal
- Código de Ética, etc.

2.3 Nuevas tendencias en la gestión de Personas

Vivimos en un mundo de constantes cambios, siendo estos cada vez más frecuentes en nuestro entorno, donde las tasas de desempleo cada vez son

más altas cuyos puestos de trabajo van desapareciendo y siendo estos reemplazados por el avance arrollador de la tecnología, donde la sociedad experimenta la transformación generacional y digital, pese a estas variantes la selección se convierte en un proceso más complicado para los reclutadores quienes tienen que innovar las técnicas de reclutamiento para atraer a los mejores perfiles.

No cabe duda de que el Reclutador tiene que reinventarse, favorecerse con agentes externos como la tecnología, enfocarse estratégicamente en como las organizaciones trabajan cada día en su marca empleadora como ventaja competitiva para atraer talento.

- Un ejemplo a considerar es Glassdoor un portal web que ofrece al usuario información relevante sobre las empresa y salarios, asimismo, a las organizaciones permite darse a conocer mediante el “employer Branding” (estrategias de fidelización del capital humano) mediante el posicionamiento de sus Starups brindando la información a los candidatos potenciales para que puedan interesarse e identificarse con la organización.
- Otra de las tendencias en gestión del talento es que la forma de trabajo tradicional de los empleados evidencia cada vez más un cambio significativo, donde esta fuerza laboral ya no está conformada por el grupo que asisten de mañanita y se van a casa de noche, cada vez más está compuesta por empleados que laboran en horarios flexibles operando de manera virtual. Lo cual conlleva a las organizaciones a adaptarse a las nuevas tendencias integrando nuevas fuentes de talento a sus organizaciones realizando procesos

de reclutamiento y selección que integren a freelancers y servicios tercerizados en sus equipos laborales.

- Otra de las tendencias es el incremento de la demanda de los profesionales de TIC (tecnologías de la Información y comunicaciones) todas las organizaciones requieren de soluciones tecnológicas para la mejora de sus procesos y gestión interna para estar acordes ante las necesidades de sus clientes. Lo complicado para los reclutadores viene cuando muchos de estos profesionales rechazan las ofertas de empleo porque tienen un ritmo muy distinto de trabajo al de las organizaciones, las ofertas remunerativas no cubren sus expectativas, los beneficios que frecen no son adaptables a sus perfiles.

2.4 Fundamento de la estrategia de mejora

Últimamente, la organización ha incorporado a sus equipos de trabajo un significativo número de personas que no han contribuido con el logro de los objetivos institucionales, repercutiendo estas incorporaciones en sobrecostos y un mal clima laboral en las áreas, es por ese motivo que la estrategia de mejora está enfocada en la implementación de los procesos de reclutamiento y selección por competencias que permita a la organización:

- Alinear los perfiles de puestos con las competencias laborales requeridas
- Lograr atraer empleados más competitivos a la organización.
- Aumento de la productividad y optimización de los resultados.
- Incorporar talentos que posean las competencias necesarias a los equipos que contribuyan con el clima laboral.

III. SITUACION PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del Problema

El problema principal identificado es que existe un elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento en la organización, al mencionar empleados de bajo rendimiento nos referimos aquel personal tóxico.

3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal

Se ha identificado como problema principal un elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento en la organización lo cual conlleva a que los eventos, seminarios, cursos, etc. que organiza la institución, se han visto afectados con los resultados administrativos y económicos, debido a una mala gestión con las incorporaciones de personal nuevo a quienes se han incorporado para ocupar puestos importantes en la institución.

A continuación una muestra del cuadro de personal contratado en uno de los eventos en el 2017.

Tabla 3
Personal Contratado - Evento 2017

CONTRATACION DE PERSONAL EVENTO						
AREAS	POR OPORTUNIDADES LABORALES	POR U.N.S.A	POSTULARON X CUENTA PROPIA	POSTULARON POR GEPAE	PERSONAL CON DISCAPACIDAD	TOTAL PERSONAL
LOGISTICA	2	7	13	1	0	23
SISTEMAS	25	21	4	0	4	54
INSCRIPCIONES	41	15	4	0	2	62
ALOJAMIENTO	2	4	0	0	0	6
TRANSPORTE	9	3	0	0	0	12
AUSPICIOS	2	0	0	0	0	2
EXTEMIN	5	12	3	0	0	20
COMUNICACIONES	2	8	6	0	0	16
ASOCIADOS	0	0	3	0	0	3
TOTAL PERSONAL	88	70	33	1	6	198

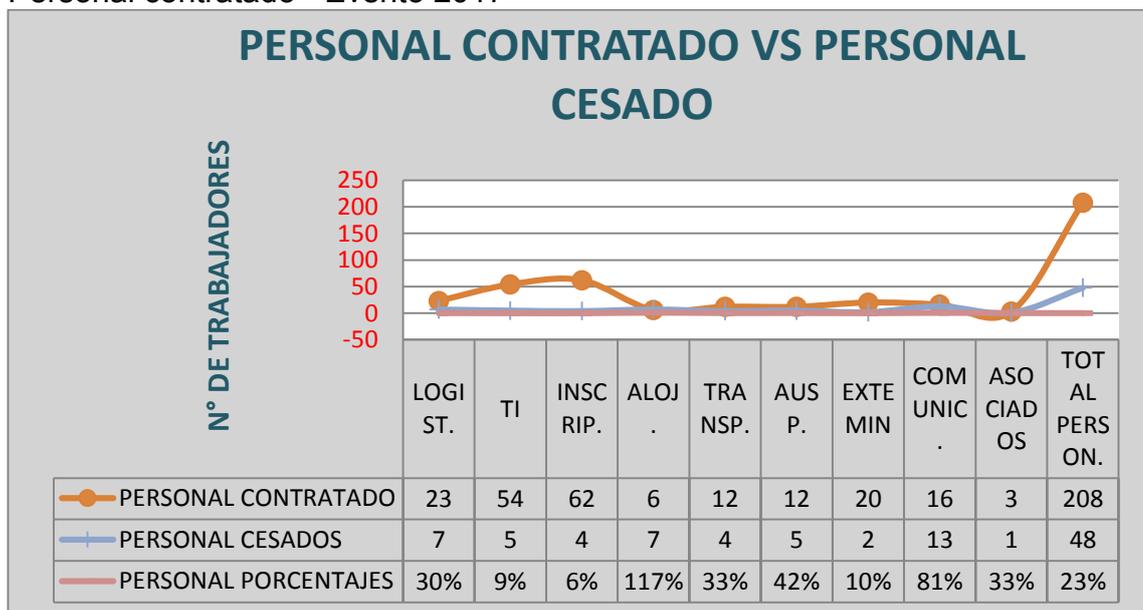
Cuadro de cese de personal en mismo periodo.

Tabla 4
Personal Cesado - Evento 2017

CANTIDAD DE PERSONAL CESADO		
AREAS	MOTIVO	N°. PERSONAS
LOGISTICA	(02) POR ANTECEDENTES POLICIALES (01) DESISTIO (04) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS	7
SISTEMAS	(03) DESISTIO (01) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS	5
INSCRIPCIONES	(02) DESISTIERON (02) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS	4
ALOJAMIENTO	(07) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS	7
TRANSPORTE	(02) DESISTIO POR TEMAS DE SALUD (02) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS	4
AUSPICIOS	(05) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS -	5
EXTEMIN	(02) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS -	2
COMUNICACIONES	(01) ABANDONO DE PUESTO (12) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS	13
ASOCIADOS	(01) NO CUMPLIERON CON LAS PAUTAS ESTABLECIDAS -	1
TOTAL		48

De acuerdo a la muestra se contratan 208 colaboradores reclutados y seleccionados por el área de recursos humanos de manera tradicional, el número de ceses de personal en el mismo periodo asciende a 48 colaboradores, que corresponde al 23 % del personal cesado en el evento, una cifra muy alta.

Tabla 5
Personal contratado - Evento 2017



Esta diferencia afectó notablemente en los resultados económicos y clima laboral en uno de los eventos más importantes en el mundo que organiza la institución que tiene un impacto económico de gran importancia, la institución se vio afectada por la ligereza de contratar personal sin las competencias necesarias, este personal nuevo no cubrió las expectativas administrativas, insidioso en el clima laboral contaminando al resto del equipo con conductas y patrones de comportamiento negativos.

No se muestra estados financieros de los eventos por motivos confidenciales, es por ello que reflejamos los resultados de la encuesta Psicosocial de Control que dan a conocer en el informe el siguiente resultado.

Resultados: Encuesta Psicosocial de Control

La muestra fue de 40 trabajadores, realizados entre los días 22, 23 y 24 de octubre del 2017.

Se evidenció en 01 trabajador el Síndrome de Burnout.

Se evidencia en la mayoría de los trabajadores el Trastorno Adaptativo.

Se evidenció Agotamiento Emocional de Nivel Bajo.

Se evidenció Despersonalización de Nivel Medio.

Se evidenció Abandono de Logros Personales de Nivel Alto.

Por ello podemos inferir que la empresa en su conjunto a la fecha tiene un Nivel de Stress Medio,

Ilustración 7: Punto 6 del informe Psicosocial de Control - Propiedad de la Institución

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema

Se recurrió a la metodología del árbol de problemas como herramienta para identificar el problema. Esta herramienta permite identificar las causas y establecer los efectos que provoca.

El presente problema surge por un elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento en la organización que es motivo de análisis.

Cada año la institución organiza eventos de gran trascendencia en el sector minero, el año 2017 organizó uno de los eventos bianuales más importantes del mundo, que demanda la incorporación de nuevos talentos su equipo. Para llevar a cabo la organización, el 2016 se realizó la planificación de reclutamiento y selección el cual tuvo muchas falencias en sus procesos incumpliendo con los tiempos de servicio, incorporando un número significativo de personas entre estos cargos de jefaturas sin las competencias y conocimientos respecto a los perfiles de puesto, no adaptándose en sus puestos de trabajo.

Otro punto negativo fue el impacto económico en los procesos de producción de las personas incorporadas, ya que no se reflejaron resultados positivos en su gestión, generando pérdidas económicas importantes a la institución.

Se han identificado las siguientes causas:

3.3.1 Falta de un procedimiento de reclutamiento y selección por competencias

El área de recursos humanos de no cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección por competencias para poder realizar los procesos de selección que midan las conductas de los candidatos que incorpora en sus equipos de trabajo y este se debe en gran medida a:

- a) No existe un modelo de entrevistas conductuales de selección que permita identificar las conductas perjudiciales de los postulantes que se incorporan la organización.

- b) Los diseños de los perfiles de los puestos se encuentran desactualizados, muchos de ellos no coinciden con los nuevos requerimientos que poseen estos y otros no cuentan diseños de perfiles lo que incide negativamente en el proceso de reclutamiento.
- c) Las políticas y procedimientos de recursos humanos no contribuyen en los procesos de selección se ajustan a los requerimientos que demanda el proceso de selección.
- d) Falta de compromiso de la dirección con el área de recursos humanos, la dirección se centra más en aspectos externos que en los internos.

3.3.2 Se denota bajo nivel de adaptación a los puestos de trabajo

Los empleados recientemente incorporados muestran una actitud de reticencia frente a las labores encomendadas incumpliendo los objetivos trazados, asimismo presentan comportamientos y malas prácticas de convivencia laboral. Esto se debe en gran medida a:

- a) A la falta de interés del trabajador recientemente incorporado, es decir se han incorporado empleados con bajos niveles de inserción laboral en la organización.
- b) Se aplicaron políticas y procedimientos inadecuados, que repercute con la falta de interés de los empleados.

3.3.3 Falta de capacitación al personal recientemente incorporado

El personal incorporado no tiene los alcances de sus puestos de trabajo, debido a la falta de capacitación en la inducción al momento de ser incorporados a causa de:

- a) Desconocen aspectos generales de la organización, aspectos que son necesarios para su buen desempeño para su interrelación con los demás compañeros de trabajo, y desarrollar determinados procesos.
- b) Los jefes de área no capacitan a su personal a falta de políticas, procedimientos, manuales, y documentos para la inducción.
- c) Falta de documentos y manuales de inducción para el personal nuevo.

3.4 Efectos o consecuencias del problema

Por los problemas y causas identificadas en el punto anterior, se ha podido comprobar que el personal recientemente incorporado no ha sido evaluado adecuadamente en los procesos de reclutamiento y selección, no han recibido una inducción oportuna y adecuada sobre las funciones a desempeñar, lo cual ha originado lo siguiente:

3.4.1 Repetición de procesos

Debido a los constantes errores cometidos por los nuevos empleados se incide en la repetición de los procesos en cuanto a sus funciones desempeñadas lo que origina una:

- a) Mala atención a los Asociados y clientes internos se ha evidenciado la mala atención que estos empleados han tenido con los Asociados y clientes internos quienes no reparan ni escatiman el efecto dañino que puedan originar en el entorno de la organización.

- b) Incremento de quejas y reclamos, el área de Recepción y Asociados reciben un significativo número de quejas y reclamos, los cuales provienen del personal recientemente incorporado
- c) Desprestigio institucional, la organización cuenta con un prestigio institucional de renombre en el sector minero a nivel nacional e internacional, pero, esta se puede ver afectada por las constantes quejas y reclamos y la mala atención que reciben de los empleados nuevos.

3.4.2 Problemas de adaptación e integración

Los trabajadores incorporados presentan problemas de adaptación en la organización ya que sus conductas impiden interrelacionarse con el personal antiguo, no muestran actitudes de una buena convivencia laboral muy por el contrario evaden la integración y compromiso para con la organización. Lo cual genera lo siguiente:

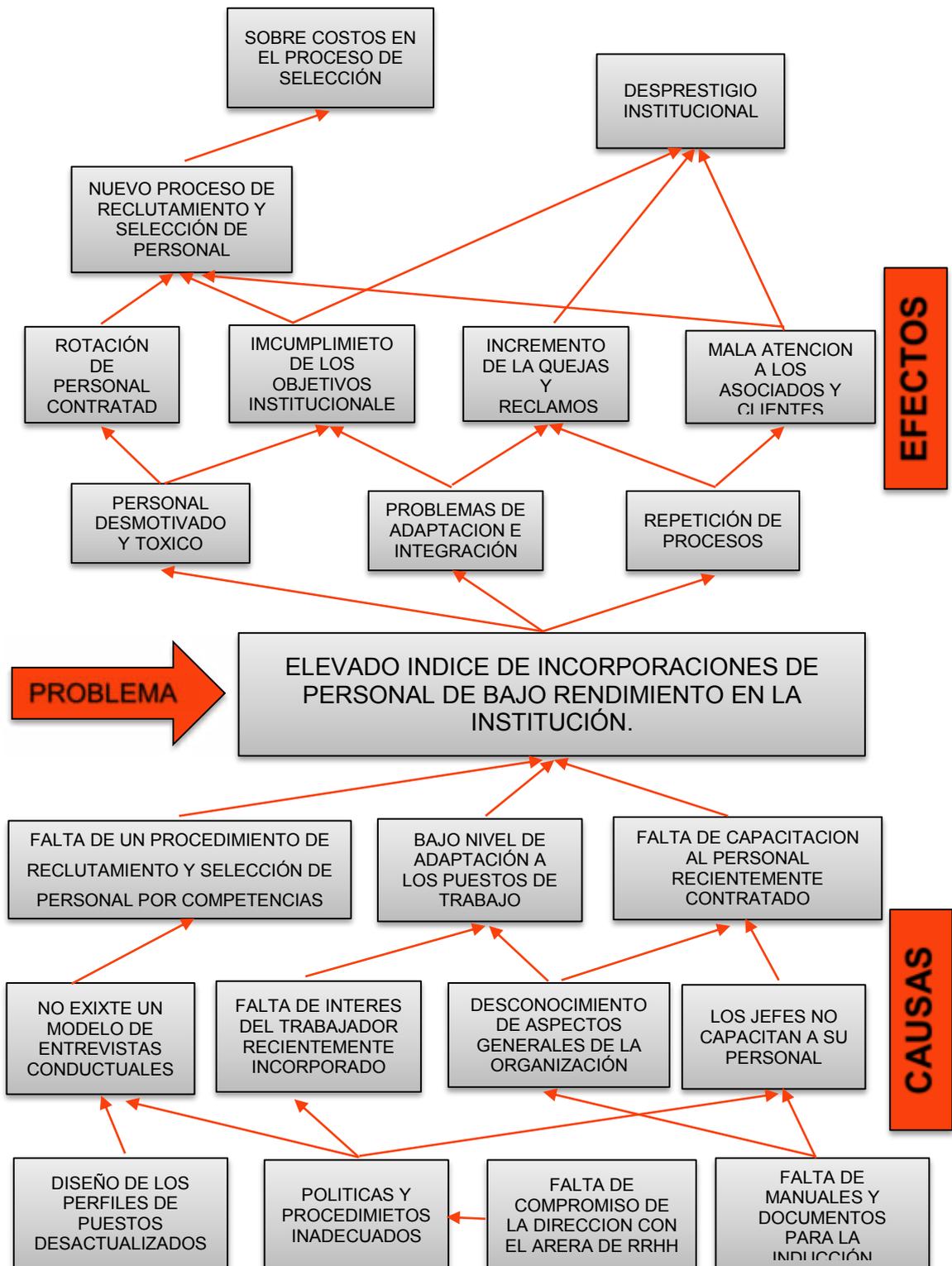
- a) Incremento de quejas y reclamos.
- b) Incumplimiento de objetivos instituciones, ya que no muestran el compromiso con la organización.
- c) Desprestigio Institucional
- d) Nuevo proceso de selección de personal
- e) Sobre costos en los procesos de selección

3.4.3 Personal Desmotivado y Tóxico

Se evidencia que el personal recientemente incorporado a la organización muestra actitudes tóxicas y de desmotivación, que con el pasar del tiempo vienen contaminado al resto del equipo, lo que desencadenaría en:

- a)** Incumplimiento de objetivos.
- b)** Rotación del personal.
- c)** Nuevo proceso de reclutamiento
- d)** Sobrecostos en el proceso de selección.

3.4.4 Árbol de problemas



IV. FINALIDAD DEL PLAN

4.1 Planteamiento del Plan

El presente plan de mejora tiene por finalidad disminuir el elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento en la institución, cuyo enfoque busque identificar las competencias significativas en la colocación del personal en los puestos de trabajo, siendo estos minuciosamente evaluados para un buen desempeño en la organización.

Definida la necesidad de cubrir un puesto, ya sea de origen de una posición nueva o de reemplazo, el próximo paso es la descripción del puesto y definición del perfil que contenga las competencias personales y laborales que darán inicio a que todo el proceso de selección busque asegurar el mejor alineamiento entre las competencias técnicas y personales del candidato con la visión y misión de la organización.

Es importante e imprescindible la participación y compromiso de alta dirección de la organización, en la construcción del modelo selección para el garantizar el éxito, otro aspecto importante es la determinación de las competencias clave, definir el diccionario de competencias conductuales y funcionales para los puestos.

Finalmente, definidos los objetivos del plan es necesario estandarizar los perfiles por competencias para seguir con los procesos de reclutamiento y selección de talentos para la organización.

4.2 Alcances de la aplicación del plan

Desarrollar el presente plan de mejora demanda de una serie de tareas, las cuales están orientadas a satisfacer los requerimientos del área de Recursos Humanos para la atención y apoyo de las demás áreas de la organización en lo que respecta la atracción de talentos.

Inicialmente repercute en el área encargada de reclutamiento y selección y posteriormente en toda la organización.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo Principal

El objetivo del presente plan de mejora de procesos es disminuir el elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento en la organización.

4.3.2 Objetivos Específicos

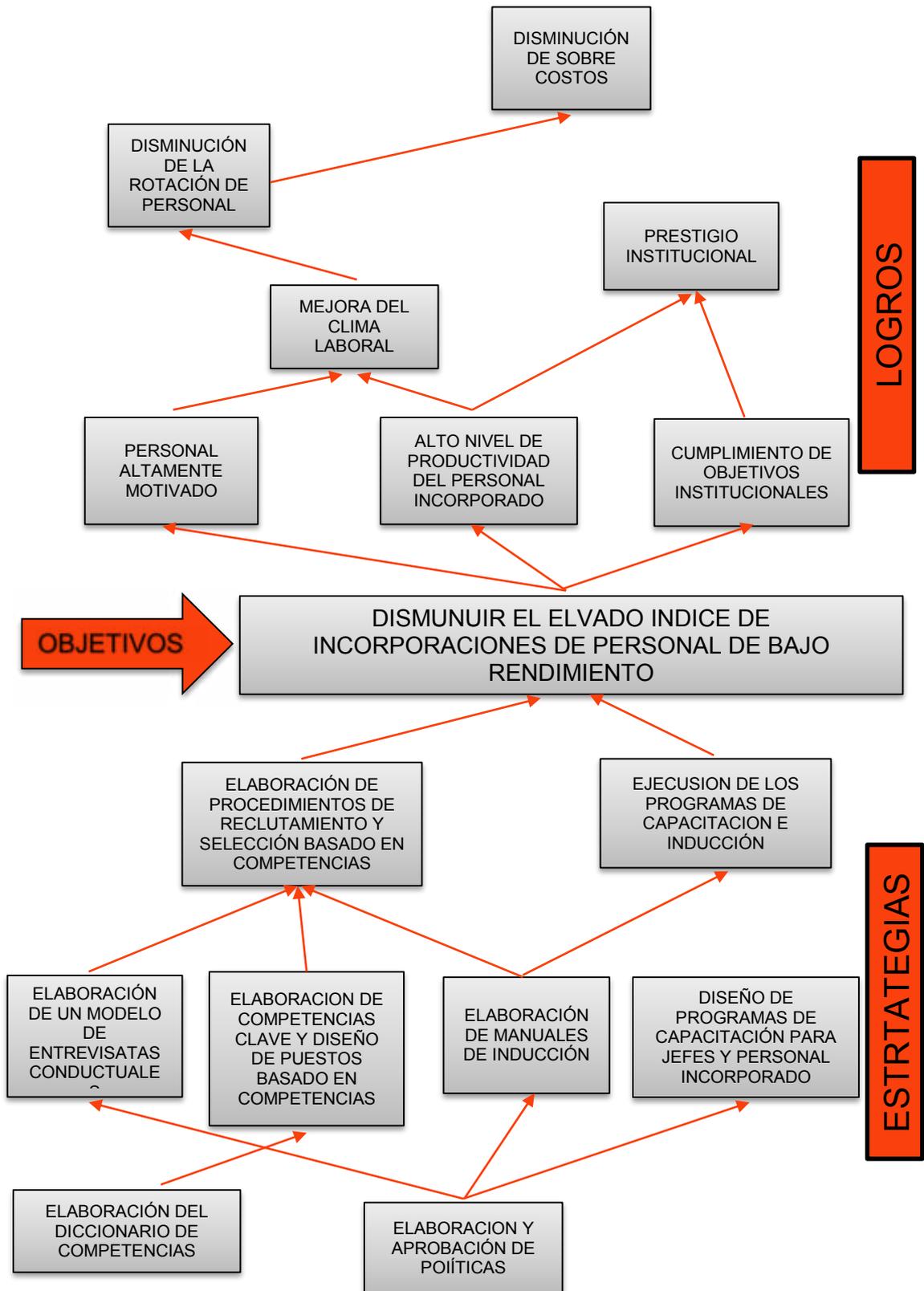
4.3.2.1 Elaborar de procedimientos de reclutamiento y selección basados en competencias.

- a) Elaboración de un modelo de entrevistas conductuales
- b) Elaboración de competencias clave y diseño de puestos basado en competencias.
- c) Elaboración Del diccionario de competencias de la organización

4.3.2.2 Ejecución de los programas de capacitación e inducción.

- a) Elaboración de Manuales de inducción
- b) Diseño de programas de capacitación para jefes y personal incorporado
- c) Elaboración y aprobación de políticas

4.4 Árbol de objetivos



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 directamente al personal del área de recursos humanos de la organización, quienes serán los responsables directos del diseño, elaboración, ejecución e implementación del proceso de reclutamiento y selección por competencias. Además, se encargaran de la elaboración de procedimientos, políticas, manuales y demás documentos que serán de utilidad en el presente plan de mejora, Asimismo, se requiere involucrar a la gerencia general para facilitar la aprobación de políticas, procedimientos y presupuesto, a las áreas de comunicaciones y tecnologías de la información quienes desempeñaran un rol importante en la difusión y posicionamiento de la estrategia aplicada en el presente plan.

5.1.2 Elección de los mensajes

Para el desarrollo de las actividades señaladas en el plan de mejora estas se realizarán por medio de documentos formales, se hará uso de las tecnologías de la información como mails, redes sociales, apps mensajes en audio y video que permita al área de recursos humanos facilitar el proceso de selección por competencias.

El área de recursos humanos recurrirá al uso de memorándums, políticas, lineamientos, procedimientos, correos de

coordinaciones etc. con las demás áreas para facilitar la implantación del proceso.

5.1.3 Comunicación

La comunicación de las actividades desarrolladas en la organización con respecto a la implementación del proceso de reclutamiento y selección por competencias se dará a conocer al personal con un cronograma de ejecución e implementación, este cronograma tendrá un contenido que permita exponer el plan a las jefaturas de área y personal involucrado el objetivo y sus beneficios del plan de mejora.

5.1.4 Plan de implantación

Para la implementación del presente plan de mejora se seguirá los siguientes pasos propuestos:

- 1) Involucrar a la Gerencia General en los procesos principales para las autorizaciones y genere el compromiso a todas las jefaturas de área involucradas.
- 2) Informar a todos los involucrados los avances de la implantación del plan de mejora.
- 3) Desarrollar la elaboración del modelo de entrevistas conductuales, conjuntamente con las competencias claves, diccionario de competencias, y diseños de puestos, basado en las competencias.
- 4) Elaboración de Manuales de inducción, diseño de programas de capacitación para jefes y personal incorporado, elaboración y aprobación de políticas

5.1.5 Gestión del cambio

La implementación del plan de mejora requiere del compromiso del personal involucrado, por tal motivo traerá cambios la gestión del proceso de reclutamiento y selección por competencias, por lo que será necesario que el área de recursos humanos asuma los roles y nuevos retos, cumpliendo con los parámetros establecidos. Asimismo, el área de recursos humanos debe sensibilizar a las demás áreas involucradas que la implementación del plan de mejora será beneficioso para la organización en la atracción de talentos competentes.

5.1.6 Incentivos

Se planteará como incentivo para el personal involucrado en la gestión de la implementación del plan de mejora, una bonificación por cumplimiento de objetivos, la cual será proporcional al grado de involucramiento que tenga, adicionalmente serán compensadas las horas de sobretiempo que demande la implementación en caso se dé trabajos fuera de la jornada de trabajo.

5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos

Se han identificado como Stakeholders y aliados estratégicos a las siguientes áreas dentro de la organización:

- a) Los Involucrados, son los integrantes del área de recursos humanos quienes desarrollaran todo el plan de mejora.
- b) Como aliados estratégicos se considera a la Gerencia General y las áreas de Comunicaciones y TI.

VI. SPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1 Recursos y Costos de la implementación por rubros

La implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal demandará de recursos y costos según los siguientes factores:

- a) La organización realiza dos eventos por año, que implica al área de RRHH el reclutamiento y selección de personal temporal para la organización de dichos eventos.
- b) Según el Índice de rotación anual, muestra que el personal temporal que fue contratado ya no retorna por lo que es necesario realizar otro proceso de reclutamiento y selección de personal.

A continuación, se analizará el costo de reclutamiento y selección donde se aplicará la implementación del presente plan.

1) Implementación del área de atracción del Talento

Es necesario crear dentro del área de recursos humanos un departamento de atracción del talento que permita a la organización realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias, cuyo requerimiento de personal será el siguiente:

- 01 Psicólogo laboral remuneración mensual S/4,500
- 01 Asistente de selección de personal S/2,500
- 01 Asistente de Reclutamiento S/2,500

2) Personal involucrado del área de RRHH, Comunicaciones y TI

Pago de horas extras (S/3,843.74) en la implementación

- El área de Recursos humanos

Horas extras del personal 40 horas x 50 (valor promedio hora) =
S/2,500.

- Comunicaciones

Horas extras del personal 15 horas x 25 (valor promedio hora) =
S/468.75.

- TI

Horas extras del personal 15 horas x 46 (valor promedio hora) =
S/874.99.

- 3) Los 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 organización.

6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan.

Los indicadores que se evidenciarán en el presente plan son:

- Rotación de Personal por no renovación
= $\text{N}^\circ \text{ de Ceses en el Semestre} \times 100 / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores en el mes.}$
- Porcentaje de puestos cubiertos dentro del plazo
= $(\text{Día del mes} - \text{días de demora}) \times 100 / \text{Día del mes}$
- Porcentaje de incumplimiento de objetivos
= $\text{porcentaje real} / \text{porcentaje esperado} \times 100$
- Grado de cumplimiento del Plan Anual de Trabajo
= $\text{Total tareas ejecutadas} / \text{Total tareas programadas del mes} \times 100$

6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades

- Diagnóstico y preparación del plan: Realizar el levantamiento de información, identificación de las competencias a considerar en el plan, ejecutar la propuesta del plan de mejora resaltar los beneficios que traerá la implementación del plan para la organización.
- Presentación del plan de mejora al Consejo Directivo y Gerencia General
Se expondrá las etapas y los beneficios, ventajas competitivas que traerá consigo a la organización la implementación de un modelo de gestión por competencias que mediante el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, pretende disminuir el elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento.
- Implementación del plan: Una vez aprobado el plan, se realizará el diseño e implementación de los manuales de competencias, entrevistas conductuales y de inducción, se diseñarán los perfiles de puestos al nuevo modelo de gestión, y en la última etapa de se realizará la capacitación a las jefaturas que realicen las entrevistas definitivas.
- Retroalimentación y feed back: En la presente etapa se realizará el seguimiento respectivo a las áreas involucradas para absolver dudas e inconvenientes identificados en el proceso de entrevistas e inducción.

6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta

El incorporar personas a una organización supone de un riesgo ya que esta persona puede que tenga un desenlace positivo o negativo en la

organización y depende de una buena elección el resultado del desempeño.

El presente plan busca disminuir el elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento a la organización con un modelo de gestión por competencias en reclutamiento y selección de personal, el cual permita atraer talentos que contribuyan con los objetivos institucionales.

Este enfoque facilita la identificación de las características del candidato en un buen prospecto, facilita el desarrollo de procesos de evaluación estandarizados que aportan conclusiones para la toma de decisiones.

6.5 Programación de actividades, diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT													
N°	ACTIVIDADES	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Diagnóstico y Preparación del Plan	■	■										
	Levantamiento de Información	■											
	Identificación de Competencias		■										
	Propuesta del Plan de Mejora		■										
2	Presentación del Plan al Consejo Directivo y GG			■									
	Presentación de Etapas de la implementación			■									
	Beneficios y Ventajas Competitivas			■									
3	Implementación				■	■	■	■	■	■			
	Diseño e implementación del Diccionario por competencias, Manuales de entrevistas conductuales e Inducción				■								
	Elaboración de los perfiles de puesto por competencias					■	■	■					
	Elaboración de procedimientos de Reclutamiento y Selección por Competencias.								■				
	Capacitación a jefaturas y recursos humanos del procedimiento de entrevista conductuales definitivas									■			
4	Retroalimentación y feed back										■	■	■

VII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

Se pretende con la implementación del presente plan de mejora alcanzar los siguientes resultados:

- Disminución del nivel de rotación de personal contratado para los eventos, del 23% al 5%.
- Mejorar el nivel de incorporaciones del personal de los eventos, ya que los tiempos de reposición de personal demoran en relación al tiempo de duración del evento.
- Conocer el nivel de desarrollo de las competencias de los trabajadores incorporados.
- Mejora de la empleabilidad al aumentar las oportunidades de acuerdo a las competencias.

7.2 Mecanismos de control y medición del cambio

Como mecanismos de control y medición del cambio se aplicarán encuestas de clima laboral, evaluaciones de competencias a todos los involucrados.

Se realizará evaluaciones de desempeño por áreas para identificar posibles falencias y tomar medidas correctivas.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

El Área de Recursos Humanos ha realizado sus procesos de reclutamiento y selección de personal a la fecha de manera tradicional e informal, lo cual

ocasiona que se contrate personas sin una adecuada evaluación y validación de información de sus antecedentes y hojas de vida.

En la mayoría de los casos los ceses de personal se han dado por incumplimiento de objetivos e inadaptación al puesto, lo cual genera la no renovación de ctos. despídos y/o abandono de puesto.

Debido el elevado índice de incorporaciones de personal de bajo rendimiento en la organización se requiere de un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, que permita a la organización incorporar talentos con las competencias requeridas para la organización.

8.2 Recomendaciones

- Es importante que el Consejo directivo y la Gerencia General aprueben el de plan mejora del proceso de reclutamiento y selección por competencias.
- Que la GG apruebe creación del departamento de atracción del talento para que pueda utilizar todas las herramientas de la gestión por competencias para la captación de personal alta competitivo.
- Es de suma importancia que el área de recursos humanos tome el protagonismo en la implantación del plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección.
- Contar con un modelo del proceso de reclutamiento y selección por competencias implementado en la organización

IX. FUENTES DE INFORMACIÓN

9.1 Bibliográficas

Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias* / Martha Alicia Alles Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. Buenos.- 2da. Ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ediciones Granica S.A. Libro Digital, EPUB

Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2008). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006a). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos : Gestión por Competencias* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006b). *Selección por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Argentina/México: McGraw-Hill/Interamericana. Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ª edición. México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (1994). *Iniciación a la Administración de Personal. Serie Iniciación a la Administración*. México: Mc Graw-Hill.

Spencer, L. M. y Spencer. S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons.