



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

**MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE STAFF A
TRAVÉS DE LA ACTUALIZACIÓN DE LOS PERFILES DE
PUESTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR**

**PRESENTADA POR
CRISTINA ELIZABETH VÁSQUEZ VELÁSQUEZ**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA 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 DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

**“MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE STAFF A TRAVÉS DE LA
ACTUALIZACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO DE UNA EMPRESA
FAMILIAR”**

Presentado por:

Bachiller: CRISTINA ELIZABETH VÁSQUEZ VELÁSQUEZ

**Para optar por el Título Profesional de Licenciada en Gestión de Recursos
Humanos**

Lima – Perú

2018

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	8
1.1. Razón social de la empresa	8
1.2. Antecedentes históricos relevantes	8
1.3. Ubicación	9
1.4. Actividad económica que desarrolla	9
1.5. Estructura orgánica	10
1.6. Organigrama	12
1.7. Cuadro estadístico de personal	13
1.8. Principales políticas y procedimientos de personal	13
1.8.1. Política de horarios y sobretiempos	13
1.8.2. Política de permisos y licencias	13
1.8.3. Política de descanso médico y subsidios	13
1.9. Líneas estratégicas de la entidad	14
1.9.1. Misión	14
1.9.2. Visión	14
1.9.3. Valores institucionales	14
1.9.4. Objetivos estratégicos	14
1.9.5. Ventajas competitivas	15
1.9.6. Estrategias competitivas	15
1.9.7. Análisis FODA	16
II. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Marco Teórico	17
2.1.1. Definición de la empresa familiar	17
2.1.2. Iniciativa emprendedora y empresa familiar	18
2.1.3. Competitividad en las Empresas Familiares	19
2.1.4. Análisis de puestos de trabajo	20
2.1.5. Reclutamiento y Selección	21
2.2. Marco Normativo	21
2.3. Nuevas tendencias en la gestión de personas	23
III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	24

3.1. Planteamiento del problema.....	24
3.2. Análisis y descripción del problema	24
3.3. Diagnóstico para identificar las causas del problema	24
3.3.1. Sobretiempo laboral.....	25
3.3.2. Vacaciones acumuladas	26
3.3.3. Tiempo de servicio.....	27
3.3.4. Nivel de estudios	27
3.3.5. Edades.....	28
3.4. Análisis de los factores que causan y mantienen el problema	28
3.5. Efectos y consecuencia del problema.....	29
3.6. Árbol de problemas	30
IV. FINALIDAD DEL PLAN.....	31
4.1. Planteamiento del plan.....	31
4.2. Alcances de la aplicación del plan	31
4.3. Objetivos	31
4.3.1. Objetivo principal	31
4.3.2. Objetivo específicos.....	31
4.4. Árbol de objetivos.....	32
V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	33
5.1. Factores claves para la implementación	33
5.1.1. Involucramiento de las personas	33
5.1.2. Elección de mensajes	34
5.1.3. Comunicación	34
5.1.4. Plan de implantación.....	34
5.1.5. Gestión del cambio	35
5.1.6. Incentivos.....	35
5.1.7. Identificación de stakeholders y aliados estratégicos.....	36
5.1.7.1. Stakeholders.....	36
5.1.7.2. Aliados estratégicos.....	36
VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	37
6.1. Recursos y costos de la implementación	37
6.2. Indicadores de gestión para la implementación del plan.....	37
6.3. Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades	38
6.4. Planteamiento y presentación de la propuesta	38
6.5. Programa de actividades y diagrama de Gantt	39

VII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO	41
7.1. Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos	41
7.2. Mecanismos de control y medición del cambio	41
VIII. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	42
8.1. Conclusión	42
8.2. Recomendaciones	42
IX. FUENTES DE INFORMACIÓN	43
9.1. Bibliografías	43
9.2. Hemerografías	43
9.3. Digitales	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Líneas definidas por la empresa	10
Tabla 2: Personal	13
Tabla 3: Areas de la unidad de staff.....	25
Tabla 4: Asignación pendiente de vacaciones acumuladas.....	26
Tabla 5: Rango de años en el servicio	27
Tabla 6: stakeholders y aliados estratégicos	36
Tabla 7: Recursos y costos de la implementación	37
Tabla 8: Programa de actividades.....	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Area económica	9
Figura 2: FODA de la empresa	16
Figura 3: Nivel de Estudios	27
Figura 4: Edades.....	28
Figura 5: Diagrama de Gantt.....	40

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia de la empresa familiar en la economía de un país es un hecho indiscutible. Dentro del conjunto de empresas, los familiares constituyen una espina dorsal del desarrollo económico, así lo demuestra un estudio realizado por año, en el que manifiesta que 90% de empresas en el Perú son de tipo familiar, y representan el 75% del PBI.

Aunque tienen un papel muy importante en la economía del Perú, su fragilidad también es innegable. Lamentablemente, de este tipo de empresas, sólo el 15% logran llegar a la tercera generación. Dentro de esta consideración, las empresas familiares actualmente se enfrentan a la necesidad de lograr su continuidad y/o sostenibilidad.

Para lograr que sean sostenibles en el tiempo, uno de sus objetivos es la optimización de su funcionamiento, alcanzando la máxima eficiencia organizativa posible, lo que permitiría afrontar los retos de la competitividad.

Es importante mencionar también que la profesionalización y formación de estas empresas es parte de una gestión estrategia para afrontar nuevas exigencias; y deben ser entendidos y considerados por la Alta Dirección a fin de lograr su sostenibilidad.

Las empresas familiares son sistemas organizacionales únicos e inimitables, por tanto, su conocimiento, relaciones y gestión contribuyen a la supervivencia de la misma.

De allí, desprende la necesidad de realizar una adecuada planificación y soporte organizacional ajustado a la realidad empresarial, a través de la actualización de sus perfiles de puesto del personal de staff de la empresa familiar Pastelería San Antonio.

Estos aspectos no solo nos permitirán entender el grado de eficiencia organizativa, sino las condiciones para convertirse en una empresa profesional. Además de dar un enfoque más humanista, donde nuestros colaboradores logren identificar sus funciones y responsabilidades, y entender el valor que generan desde su puesto de trabajo.

Esta información permitirá corregir los defectos y desviaciones que actualmente son visibles en el día a día. Resultado de, precisamente, no haber considerado variables para el entorno administrativo.

CAPÍTULO I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTO LEGALES

1.1. Razón social de la empresa

Grupo Pastelería San Antonio S.A. es una empresa familiar peruana, con 59 años en rubro de alimentos y bebidas. Actualmente, cuenta con seis sedes y una planta de producción, distribuidas en lima metropolitana. Cada empresa cuenta que conforma el grupo, cuenta con razones sociales diferentes.

Además el grupo de empresas tiene una población laboral de 656 trabajadores, considerado hasta el 01 de setiembre del presente año. La empresa objeto de estudio es la empresa Pastelería San Antonio S.A., específicamente la unidad administrativa Staff.

Razón Social	RUC	Unidad
Pastelería San Antonio S.A.	20260311175	Personal de Staff

Fuente: Sunat

Elaboración: Propia

1.2. Antecedentes históricos relevantes

Los amigos españoles José Vila Arsedá y Emilio Fernández llegaron a Perú en 1957, con la ilusión de crear una pastelería.

El 21 de octubre 1959, abrieron las puertas a la primera tienda ubicada en Magdalena del Mar, a la que hoy se conoce como Pastelería San Antonio.

A comienzos de los setenta, se incorporó Sergio Fernández. 59 años después, la empresa se encuentra liderada por la segunda y tercera generación de la familia Vila – Fernández.

En el 2017, los actuales directores con una visión más de futuro, tomaron la decisión de emprender en la profesionalización de la empresa, a través de una consultoría de empresas familiares.

1.3. Ubicación

La empresa Pastelería San Antonio – unidad administrativa (Staff), se encuentra ubicada en Calle Juan Manuel Polar Nro. 297, en el distrito de Magdalena del Mar.

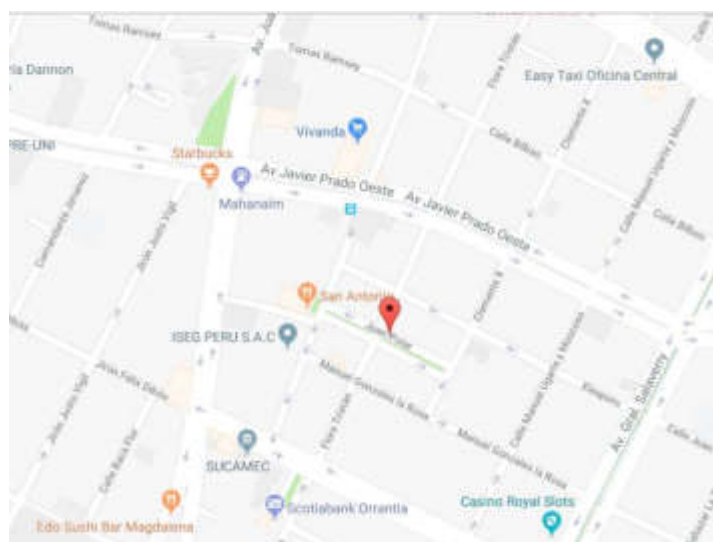


Figura 1: Área económica; 452, 56 Mts.2

Elaboración: Propia

Fuente: google maps

1.4. Actividad económica que desarrolla

Cumpliendo con uno de los objetivos del INEI y las atribuciones conferidas por el decreto legislativo N° 604 y la Resolución Jefatural N° 024-2010 INEI, con la finalidad de contar bajo una normatividad técnica y autónoma con información actualizada que refleje de mejor manera la estructura del aparato productivo; corresponde a la empresa a definir su actividad económica.

La empresa tiene 3 líneas definidas:

Tabla 1: Líneas definidas por la empresa

CIIU REVISIÓN 4	
1071	Elaboración de productos de panadería
4711	Venta con predominio de alimentos y bebidas
8211	Actividades combinadas de servicios administrativos de oficina

Fuente: Sunat

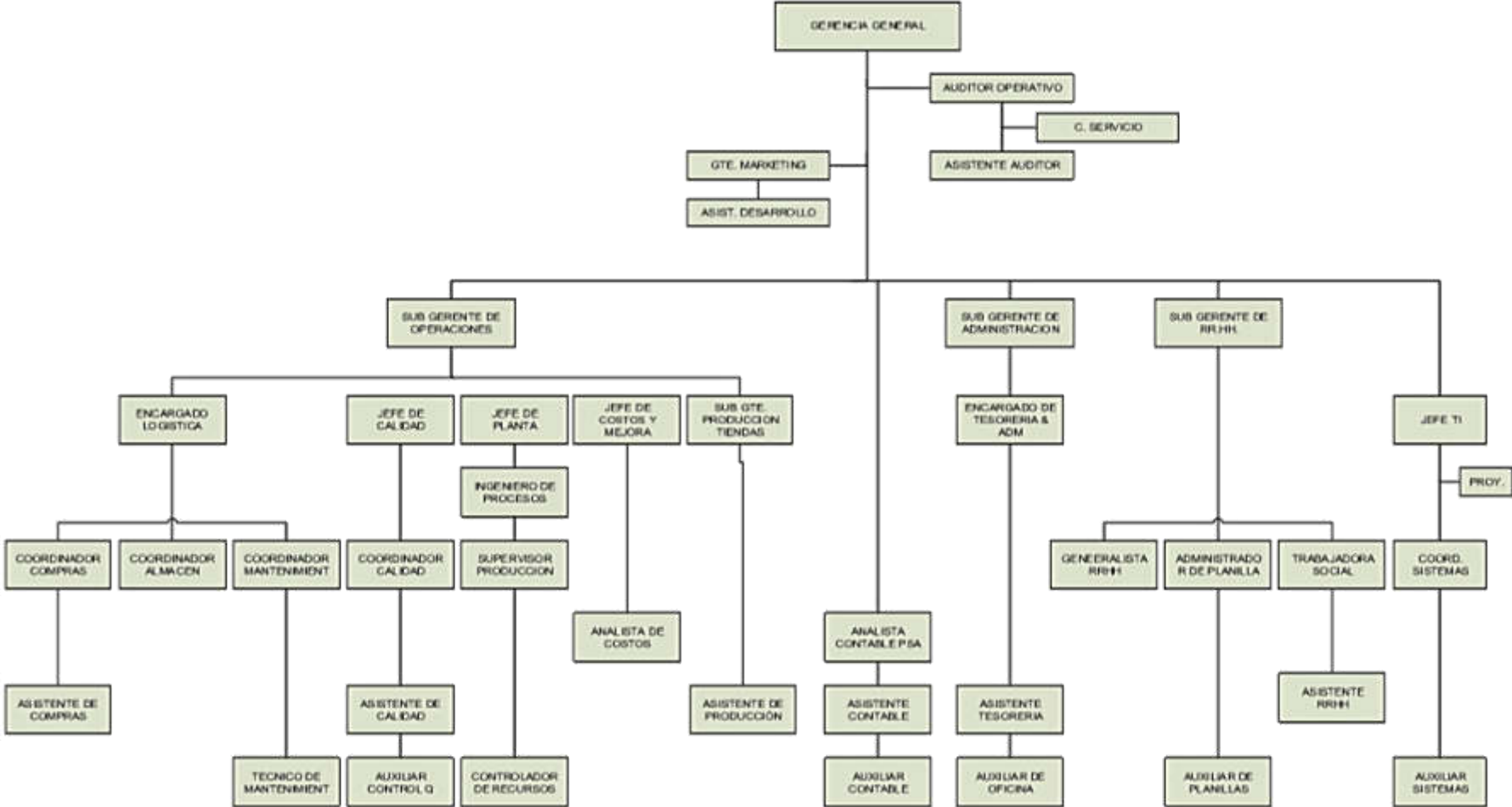
Elaboración: Propia

1.5. Estructura orgánica

- Gerencia General.- responsable de lograr una óptima administración de los sistemas y recursos que conforman la estructura orgánica de la empresa, a través de la presentación de estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que se requiera.
- Gerencia de Marketing.- planifica y dirige políticas referentes a productos, precios, y promociones. Desarrolla estrategias que posicionen y mantenga la presencia de la empresa.
- Gerencia Administrativa.- responsable de la organización, dirección y control de la administración de los recursos financieros, así como de los sistemas administrativos.
- Sub Gerencia de Operaciones.- lograr que las operaciones de la empresa se desarrollen en los niveles de eficiencia productiva esperados, generando un mayor valor agregado, mediante la planificación, organización y control de los recursos asignados en los procesos productivos.
- Sub Gerencia de RRHH.- responsable de promover y desarrollar integralmente el potencial humano, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa. Está enfocado en la excelencia organizacional, bajo la premisa de mejora continua.

- Jefatura de Sistemas.- administrar los recursos informáticos para su adecuado uso en las diferentes áreas de la organización que contratan estos servicios.
- Auditoría Operativa.- supervisar y controlar la eficiencia y eficacia de los procesos así como el cumplimiento de procedimientos que se desarrollan en el Grupo San Antonio.

1.6. Organigrama



Elaboración propia

1.7. Cuadro estadístico de personal

Tabla 2: Personal

Posición	Cantidad
Jefaturas	8
Analistas	16
Asistentes	12
Auxiliares	8
Total	44

1.8. Principales políticas y procedimientos de personal

1.8.1. Política de horarios y sobretiempos

Objetivo.- uniformizar los criterios de administración de horarios de los colaboradores para ser aplicados en todas las unidades de negocio del Grupo Pastelería San Antonio y lograr una adecuada gestión de las horas - hombre disponible, así como también las asignaciones sujetas a días laborados

1.8.2. Política de permisos y licencias

Objetivo.- establecer lineamiento para el registro adecuado de los permisos y licencias.

1.8.3. Política de descanso médico y subsidios

Objetivo.- establecer lineamientos para la comunicación, registro adecuado y entrega de los descansos médicos de los colaboradores para la gestión de la recuperación de subsidios.

1.9. Líneas estratégicas de la entidad

1.9.1. Misión

“Brindamos productos de alta calidad en Panadería, Pastelería y Cafetería; a través de un servicio que crea experiencias acogedoras en un ambiente de tradición y familia.”

1.9.2. Visión

“Ser la Panadería, Pastelería, y Cafetería más prestigiosa del país, conservando la confianza por la calidad de nuestros productos y servicios, a través del talento de nuestra gente.”

1.9.3. Valores institucionales

- Orientación al cliente.- generar experiencias agradables a nuestros clientes, que conlleven a su satisfacción y fidelización.
- Calidad de servicio.- nos define como empresa que brinda productos y servicios de alta calidad para el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes.
- Ética.- guía de actuación para responder a diferentes situaciones empresariales.

1.9.4. Objetivos estratégicos

Dentro de la empresa, la gerencia considera que aún hay varios temas por resolver. Para lograr un crecimiento sostenido, es necesario tener debidamente medidos los costos de producción y distribución. Por ello, el directorio ha considerado enfocarse en crecer a través de franquicias. Uno de los pasos previos a desarrollar franquicias es tener controladas todas las variables internas en el proceso productivo que permitan identificar las opciones de mejora.

En paralelo se ha considerado abrir nuevos canales de distribución, siendo que el canal tradicional (venta directa en tienda) cada día se torna más complejo.

Por otro lado, se ha previsto potenciar los estándares de servicio y atención al público en los puntos de ventas.

Estos tres lineamientos son lo que encierran los intereses de los dueños en un mediano plazo para asegurar el crecimiento sostenido de la empresa.

1.9.5. Ventajas competitivas

Definitivamente, la empresa tiene dentro de su capital dos elementos que le otorgan un lugar privilegiado en el rubro: el peso de su nombre logrado a lo largo de casi 60 años y el excelente producto que los clientes valoran y reconocen.

Siendo así, las oportunidades de negocio se han venido abriendo y hay varios interesados en crear alianzas estratégicas con la empresa. Desde franquicias a nivel Latinoamérica hasta productos de terceros con el nombre de la empresa para el mercado local. La gerencia ha descartado algunas de estas opciones, principalmente por su enfoque, posicionamiento y carácter de empresa familiar y tradicional.

1.9.6. Estrategias competitivas

Ya sea por necesidad interna o por requerimiento de la regulación, durante estos últimos años se ha trasladado toda la producción a la planta principal. Ello se dio por el requerimiento de la certificación HACCP y condicionamientos de los entes regulatorios que ha sido necesario cumplir. Esto ha permitido identificar sinergias en los procesos de la planta de producción y enfocarse en mejoras en cuestiones logísticas.

En cuanto al soporte de otras áreas al proceso principal de producción, la gerencia vio la oportunidad de invertir en sistemas informáticos que mejoren la medición y control de la información, para mejorar la calidad de la información.

1.9.7. Análisis FODA

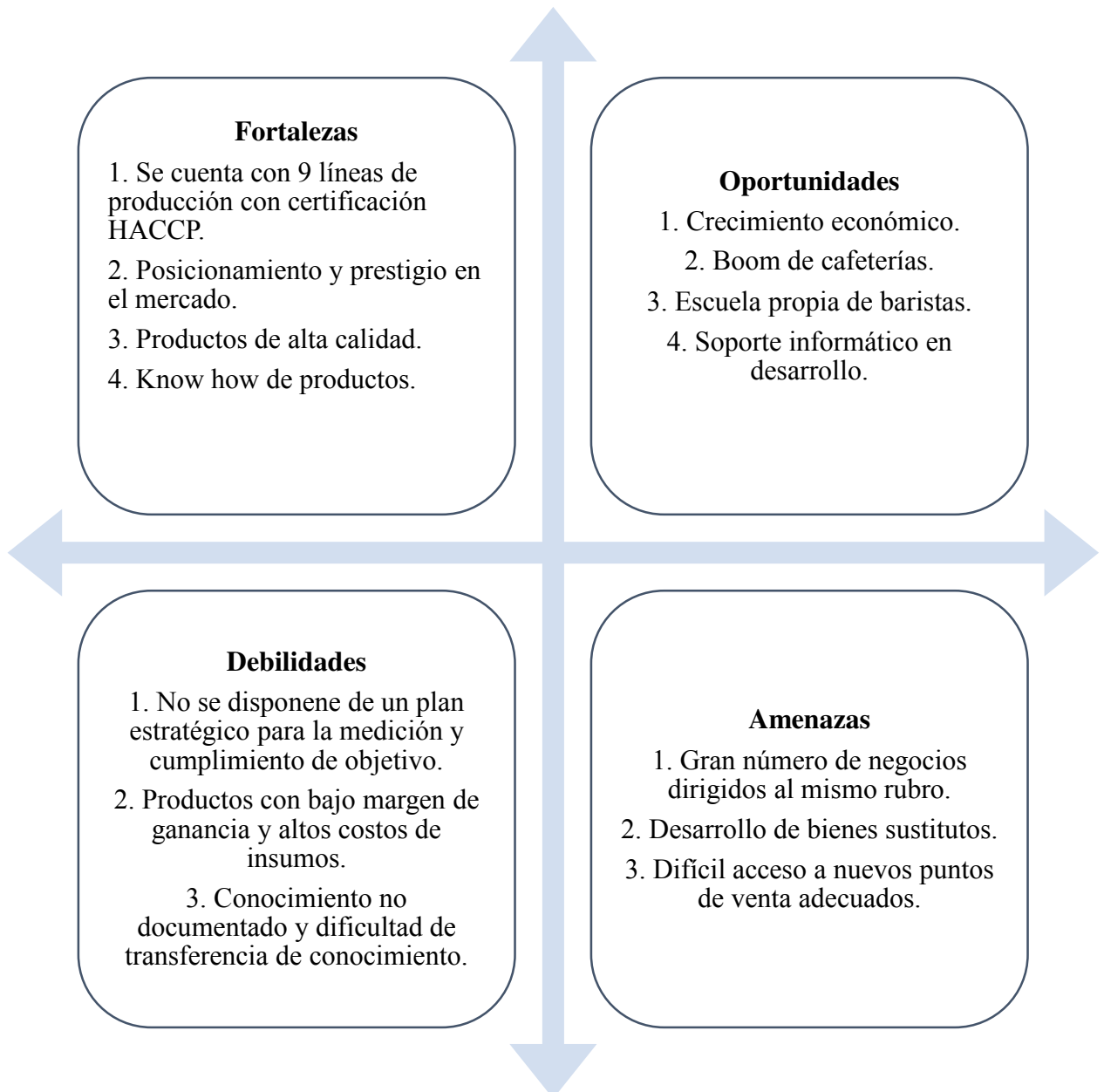


Figura 2: FODA de la empresa

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Definición de la empresa familiar

Tratar de definir con precisión a las empresas familiares nos es fácil. Algunos autores han identificado elementos para aproximarse a tener una caracterización básica.

Se pueden identificar diferentes elementos que, no exentos a veces de cierta controversia en su identificación, ayudan a definir la empresa familiar: (Monreal et al., 2009)

- Empresa.- este hecho es pieza base para el concepto. Sin embargo, su delimitación no está clara, ya que, por ejemplo, se podría cuestionar si el autónomo quedaría englobado bajo este concepto.
- Familia.- la delimitación de la amplitud de la familia es otro elemento que permitiría ser as restrictivo (únicamente familiares directos) o extensivo (relaciones familiares de varios grados) en el concepto de empresa familiar.
- Dirección.- el concepto de dirección también puede ser ambiguo y puede entenderse desde la ocupación de puestos directivos, la realización de un control sobre las acciones de la dirección o hasta simplemente la capacidad de influencia en las decisiones empresariales.
- Propiedad.- definiciones clásicas suponen al menos el 50% de las acciones en manos de una misma persona o grupo. Sin embargo, esos porcentajes pueden ser inferiores, más aún si estas empresas cotizan en bolsa.
- Continuidad.- la empresa familiar debe perdurar en manos de la familia. Por ello, las definiciones más restrictivas señalan que debe

existir una intención más restrictivas señalan que debe existir una intención de continuidad de la empresa en poder de la familia. Pese a ello, resulta difícil saber cuándo existe continuidad, es decir, si se sobreentiende con el hecho de manifestar la voluntad en este sentido o, por el contrario, es necesario que miembros de la familia se hayan incorporado o estén haciéndose cargo de la empresa.

Gómez-Beancourt (2006), Una o dos familias poseen más poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa.

Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa.

Los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

2.1.2. Iniciativa emprendedora y empresa familiar

La innovación es la clasificación más importante.

- Las innovaciones en producto y/o servicio.- son aquellas que introducen cambios relacionados con el diseño, fabricación, comercialización de un producto y/o servicio nuevo o mejora de uno existente.
- Las innovaciones en procesos.- consisten en la implantación de nuevos procesos de producción o modificación de los existentes mediante incorporación de nuevas tecnologías, es decir aportan nuevos elementos para las operaciones.
- Las innovaciones en la organización.- engloban aquellas referentes a la estructura organizativa y proceso administrativo.
- Las innovaciones en mercadotecnia o en comercialización.- consisten en la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño de un producto, su posicionamiento, su promoción o tarificación.

La innovación en la empresa persigue la creación de algo nuevo o la realización de una serie de cambios sustanciales que sirvan de base para alcanzar ventaja competitiva. En cuanto a las empresas familiares, éstas demuestran tener un profundo comportamiento innovador, no siempre se realiza de igual forma para todos los tipos de innovación, siendo la más frecuentes las realizadas en los sistemas de gestión, seguidas por las de productos y procesos. Además, dependiendo de la situación concreta de la empresa familiar, se realizan diferentes grados de innovación. Se ha comprobado que la innovación empresarial también se convierte en un mecanismo fundamental para la consecución de mayores beneficios

2.1.3. Competitividad en las Empresas Familiares

Frente a un nuevo entorno competitivo, las organizaciones suman esfuerzos para que sus prácticas logren generar valor.

Avendaño (2010) la transformación ha requerido un cambio de mentalidad este tipo de empresas está dirigido hacia el éxito pues la alta gerencia se involucra y se compromete en esta etapa de transformación esculpida por el profesionalismo. Se presupone la delegación de función en personal capacitado y de experiencia

Monreal et al. (2009) La mayor eficiencia empresarial se alcanza maximizando el valor añadido en cada una de estas actividades encontrando a mejor forma de combinar y seleccionar sus recursos.

Aun cuando pocos son los estudios que analizan las mejores prácticas de gestión para atraer, retener y motivar a los empleados más eficientes para la empresa familiar; los autores sostienen que son más las empresas que se preocupan para gestionar adecuadamente sus recursos.

2.1.4. Análisis de puestos de trabajo

Un puesto de trabajo comprende múltiples tareas, para realizar un correcto análisis es importante considerar factores como el entorno, la organización y las características del personal.

Existen diferentes técnicas de análisis de puestos, como: cuestionarios de tipo abierto o cerrado, y entrevistas individuales y de grupo u observación.

Para realizar un correcto análisis de puesto, es necesario:

- Establecer el contenido del puesto de trabajo.- en esta etapa es necesario realizar un análisis de las tareas que se realizan, habilidades, responsabilidades y remuneración.
- Describir el puesto de trabajo.- en esta etapa se incluye la identificación, definición y descripción de puesto de trabajo.

Desarrollar estas etapas, decantará en la definición de los propósitos del trabajo, mientras que en la descripción se detallará la formación, horas de trabajo, medio en el que se desenvuelve, existencia de algún riesgo u otros referidos a las condiciones de trabajo.

El diseño de puestos permitirán medir la motivación, conocer el grado de autonomía, el compromiso con los objetivos de la organización, y si el trabajo resultará satisfactorio para el trabajador. La deficiencia en del diseño pueden dar a lugar a rotación, absentismos, quejas e insatisfacción. (Saavedra, 1998).

Gama (1992), sostiene que el análisis de puesto es una necesidad social porque determina las características óptimas de la persona que ocupará el puesto. Así mismo tiene una necesidad de productividad porque permite hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene para así entrenar a las personas.

2.1.5. Reclutamiento y Selección

Monreal et al. (2009) Este proceso incluye:

1. El reclutamiento o búsqueda de candidatos para cubrir las vacantes en la empresa.
2. La selección o decisión de escoger a un candidato por cada vacante.
3. La socialización o integración de los nuevos empleados en su puesto, departamento y empresa en general.

Dentro de la contratación, el mayor problema que potencialmente se le puede presentar a la empresa familiar es el que se refiere a la valoración de la idoneidad de la selección de un candidato familiar para cubrir un puesto. Al seleccionar un candidato para cubrir una vacante, entre el candidato y la empresa se firma un contrato que recoge los intereses recíprocos de ambas partes, en términos de obligaciones y derechos para cada una. En medida que la selección sea peor, los intereses de la empresa no se cubrirá para lo que saldrá claramente perjudicada.

2.2. Marco Normativo

En la legislación vigente, existen leyes que están dirigidas a la igualdad de oportunidades para el acceso del empleo, a través de estas normas se establece la prohibición en materia de discriminación en las ofertas de empleo.

De esta manera se adjudican como base para quienes se desempeñarán en el área de Recursos Humanos en los procesos de selección principalmente, así también permitirán constituir perfiles que contemplen obligaciones relacionadas a la igualdad de trato.

El artículo 2, inciso segundo de la Constitución Política del Perú, establece 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.

Siendo así se desprende dos aspectos, el primero el Perú un país democrático y por otro lado como derecho fundamental del ser humano, este último consiste en un trato igualitario, evitando sesgos o desigualdades. Por tanto, es importante que todo documento alineado al manejo de personas debe ser objetivo y razonable.

El convenio nro. 11 de la Organización Internacional del Trabajo, el cual consta de catorce artículos, trata sobre la discriminación en el empleo u ocupación. Establece que los países miembros deben atender políticas que promuevan la erradicación de discriminación en el trabajo y la protección de los trabajadores en un marco de igualdad de oportunidades.

La Ley 28983, promulgado en el 2007, establece en el marco normativo el derecho de igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía entre hombres y mujeres, en aspectos de acceso de empleo, formación, promoción, condiciones de trabajo, remuneración y violencia en todas sus formas y espacios. La Ley 29973, Ley General de la Persona con Discapacidad, promueve la promoción, protección y realización, en condiciones de igualdad de los derechos de la persona con discapacidad, atendiendo a la inclusión en todo ámbito.

La Ley 30709, publicada en el 2017, prohíbe la discriminación remunerativa entre hombre y mujeres en función a su cargo, responsabilidades y salarios que obstaculicen el principio de equidad laboral.

El marco normativo, velan para que todas la personas gocen de un trato digno y justo donde puedan acceder al bienestar social; pero también sirve de guía para el sector empresarial, donde los empleadores ejecuten acciones libres de discriminación y promoviendo la igualdad de oportunidades laborales.

Para el desarrollo de este plan, es necesario considerar que la atención de perfiles de puesto cumpla con factores objetivos que desemboquen en procesos que contemplen acciones justas y equitativas.

2.3. Nuevas tendencias en la gestión de personas

Las actuales tendencias de gestión de personas están orientado en la identificación y el compromiso del recurso humano, pero también establece bases en la administración, y es ahí donde radica el interés de las organizaciones en desarrollar el análisis de puestos.

Esta herramienta está dirigida al recurso humano como individuo y como parte de un colectivo, y permitirá encauzar las acciones que comprenden desde el reclutamiento y selección, formación y evaluación de desempeño, en base al conocimiento al conocimiento de su puesto de trabajo.

CAPÍTULO III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1. Planteamiento del problema

El problema identificado para análisis y objeto de estudio es “la deficiencia laboral del personal de staff de una empresa familiar”.

3.2. Análisis y descripción del problema

El área de Gestión Humana, a través del análisis de los algunos datos de administración de personal, ha determinado como principal problema la falencia sobre la eficiencia laboral del personal de staff, repercutiendo sobre el óptimo funcionamiento organizativo que le permita ser una unidad más competente.

En este punto, es necesario mencionar que la empresa no cuenta con un sistema de seguimiento y medición de procesos. La inexistencia de aplicación de gestión de indicadores, han generado un nulo análisis objetivo sobre sus resultados. Por otra parte, el contexto en el que el área administrativa se ha desenvuelto responde a los condicionamiento en lo que se encuentra, explicados por el enfoque en la operación que tiene como determinante principal, la realidad de los puntos de venta. Siendo así, que su prioridad quedaba en un segundo plano.

Consecuentemente, los factores que se identifican en la sección siguiente, son propios de la realidad de esta empresa familiar.

3.3. Diagnóstico para identificar las causas del problema

Para validar la existencia del problema se realizó un análisis de los resultados obtenidos de algunos factores de administración de personal.

3.3.1. Sobretiempo laboral

A través de la revisión de horas extras del último semestre (marzo a agosto 2018), se ha identificado una generación de 1019 horas distribuidas en las 12 áreas de la unidad de staff.

Además es importante mencionar que la empresa paga una sobretasa que supera la de la ley, equivalente al 50% del valor hora y que ha significado un desembolso que supera los veinte mil soles. Podemos identificar que la generación de este sobretiempo no está distribuido adecuadamente, siendo que algunas áreas superan el 10% del total de la bolsa de horas.

Si se pudiera considerar que en términos económicos esto pudiera no ser representativo (un día promedio de venta supera los S/. 30,000 en una tienda regular), se puede apreciar que tres áreas (Planillas, Administración y RRHH) concentran el 59% del total de horas extra generadas en el periodo mencionado, lo cual demuestra claramente la sobrecarga en estas. En otros términos, doce personas del total de 44 colaboradores generan casi seiscientos horas extra. Es una desnaturalización del proceso de generación de información.

Tabla 3: Areas de la unidad de staff

Áreas	Headcount	Cantidad HH.EE.	Monto HH.EE.	Porcentaje (%)
Planillas	3	271	S/ 6,332.46	27
Administración	4	191	S/ 4,583.78	19
RR.HH.	4	129	S/ 2,797.43	13
Logística	5	119	S/ 2,024.01	12
Calidad	5	108	S/ 1,551.37	11
Contabilidad	6	72	S/ 1,397.73	7
Costos	3	42	S/ 962.85	4
Mantenimiento	1	41	S/ 555.55	4
Sistemas	4	20	S/ 355.48	2
Producción	4	16	S/ 219.30	2
Auditoría	4	9	S/ 162.26	1
Des. & Mkt.	1	3	S/ 27.53	0
Total general	44	1019	S/20,969.74	100

3.3.2. Vacaciones acumuladas

En la siguiente tabla se muestra la asignación pendiente de vacaciones acumuladas al primer semestre del 2018.

Tabla 4: Asignación pendiente de vacaciones acumuladas

Áreas	Promedio Vacaciones
RR.HH.	26
Planillas	25
Contabilidad	23
Logística	20
Calidad	20
Sistemas	19
Mantenimiento	15
Producción	15
Costos	14
Administración	11
Auditoría	11
Desarrollo & Mkt	0

No sólo en términos contables es un sobre costo a revisar, por la obligación de registrar la provisión de vacaciones en las cuentas contables requeridas, sino que representa un indicador complementario al anterior, en lo que se refiere a inequidad de la carga.

De las tres áreas mencionadas previamente, RRHH y Planillas son las que más días pendientes de vacaciones tienen por completar. La siguiente área, Contabilidad, es la que mayor densidad poblacional tiene. Cabe comentar que cada una de estas cuatro áreas son las que mayor compra de derecho vacacional registran en los últimos tres años, teniendo cada área 45 a 60 días comprados.

3.3.3. Tiempo de servicio

El área administrativa conformada por el personal de staff, en su orientación a soporte de procesos que brinda a cada tienda, en los dos últimos años (2016-2018) ha representado una rotación de casi el 50%. En otros términos, 21 colaboradores tienen dos años o menos en la empresa, lo que ha generado que quienes permanecen deben redireccionar sus esfuerzos y otorgar el tiempo necesario para la inducción del personal nuevo.

Tabla 5: Rango de años en el servicio

Rangos Años servicio	Total
De 0 a 2 años	21
De 3 a 5 años	6
De 6 a 8 años	5
De 9 a 15 años	8
De 17 a 22 años	4
Total	44

3.3.4. Nivel de estudios

Sobre el nivel de Estudios, la mayoría con un 39% tiene Secundaria Completa, un 15% cuenta con Estudios Técnicos Incompletos, 14% Estudios Técnicos Completos y 13% Estudios Universitarios Completos.

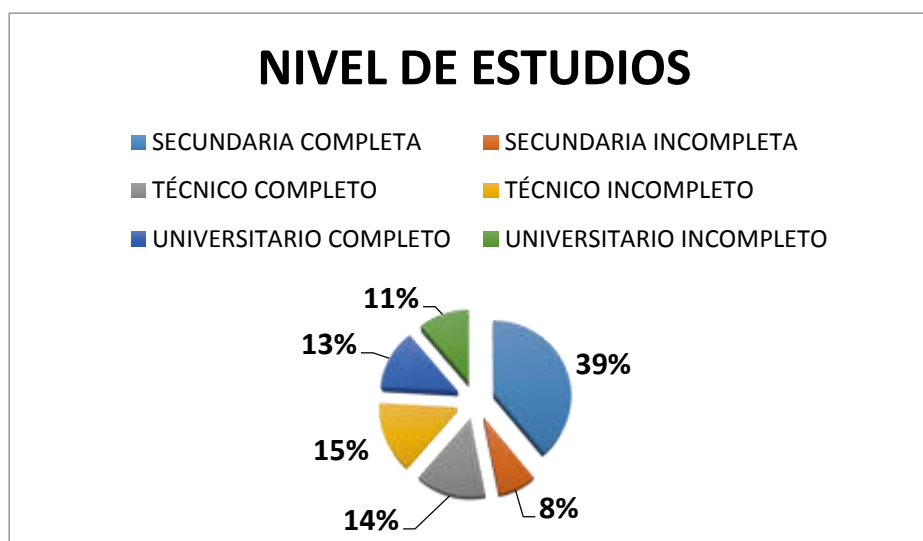


Figura 3: Nivel de Estudios

3.3.5. Edades

En cuanto a la edad, existen resultados bastante parejos, siendo el mayor porcentaje (21%) aquellos que se sitúan entre 31 y 35 años y el porcentaje menos (7%) está comprendido por personas de 51 a 60 años.

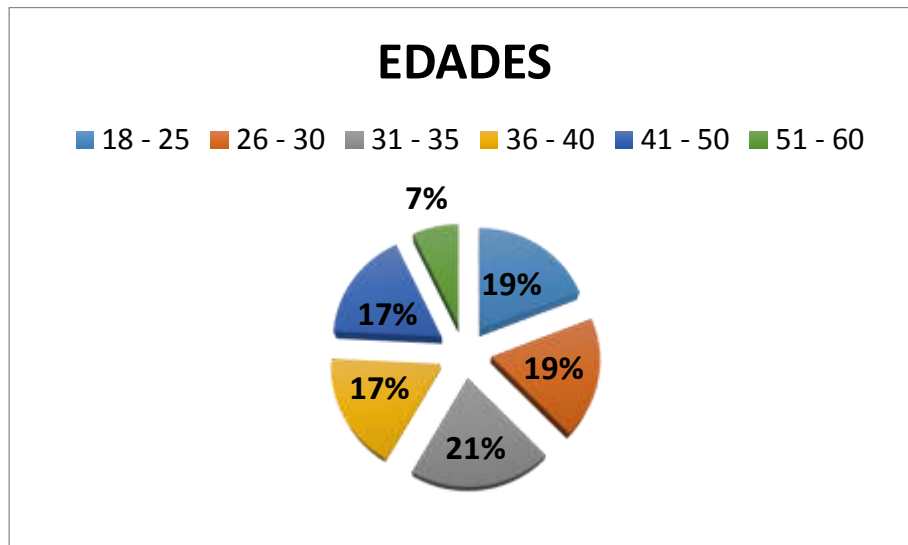


Figura 4: Edades

3.4. Análisis de los factores que causan y mantienen el problema

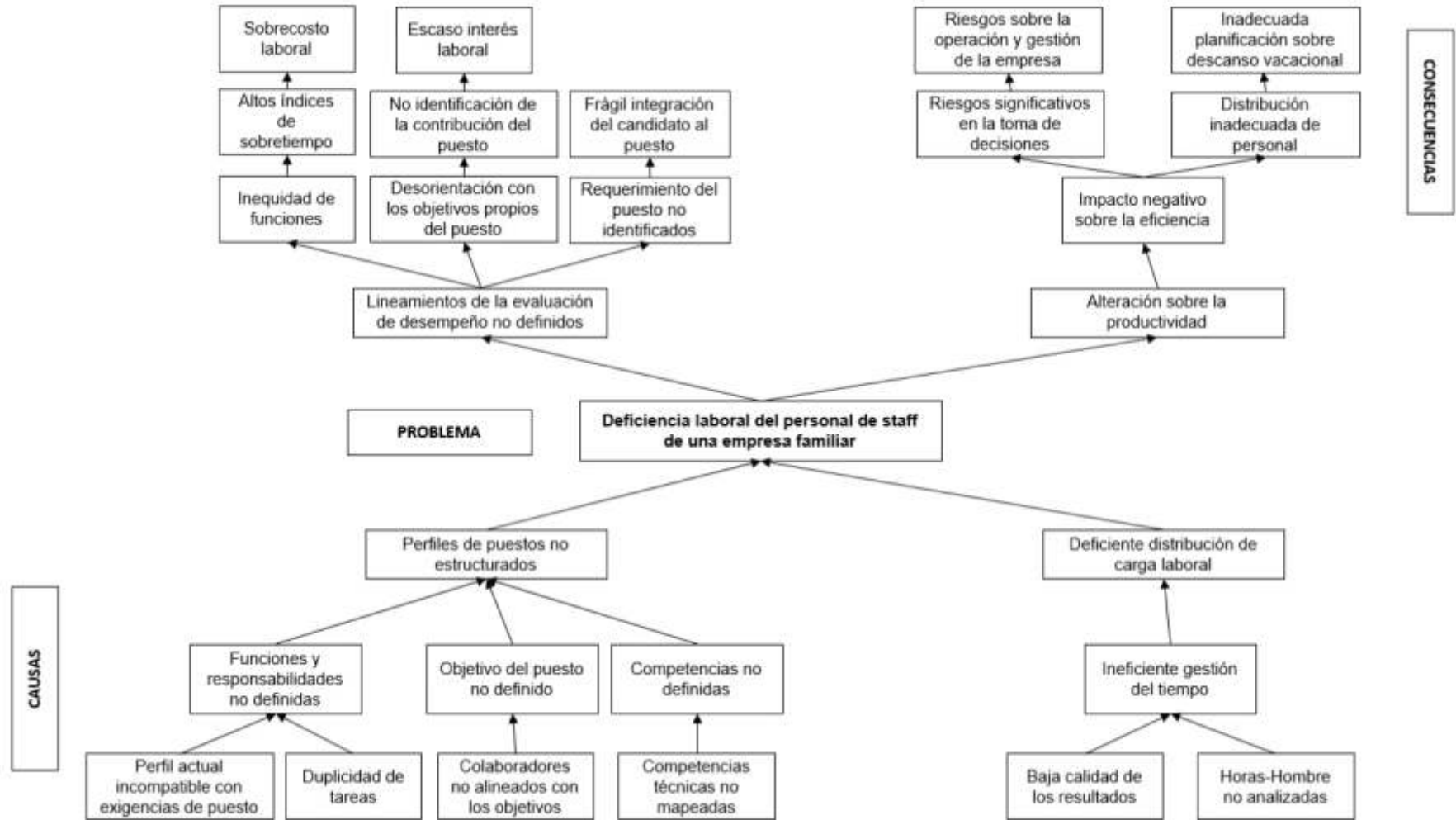
Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

- Perfiles de puestos no estructurados.- si bien es cierto existe un manual de organización de funciones, la realidad actual es que cada perfil está sujeto a la persona que actualmente se desempeña en el puesto. Por lo que es imperante la necesidad de trabajar en un análisis de descripción de puestos a fin de identificar el objetivo, funciones, responsabilidad y competencias que exige el puesto.
- Deficiente distribución de carga laboral.- la presencia de inequidad de carga laboral, sobrevenida en áreas puntuales, se proyecta en una ineficiente gestión del tiempo desde la generación de sobretiempos y vacaciones acumuladas.

3.5. Efectos y consecuencia del problema

- Inequidad de funciones
- Desorientación con los objetivos propios del puesto
- Requerimientos del puesto no identificados
- Alteración sobre la productividad
- Impacto negativo sobre la eficiencia

3.6. Árbol de problemas



Elaboración propia

CAPÍTULO IV. FINALIDAD DEL PLAN

4.1. Planteamiento del plan

El presente plan tiene como finalidad optimizar la eficiencia del personal de staff, a través de la actualización de los perfiles de puesto. De esta manera podemos ir cerrando brechas entre las condiciones actuales del trabajador y lo que realmente se espera en el puesto de trabajo; así también se podrá mapear el headcount real de personal y distribuir adecuadamente la carga laboral.

4.2. Alcances de la aplicación del plan

El alcance del presente trabajo es a nivel del personal de staff, el mismo que comprende 44 personas.

El éxito de este plan, nos servirá como input que repercutirá en procesos como selección, capacitación e inducción al puesto. Así como, mapear los procesos administrativos e identificar los responsables de cada uno de ellos.

4.3. Objetivos

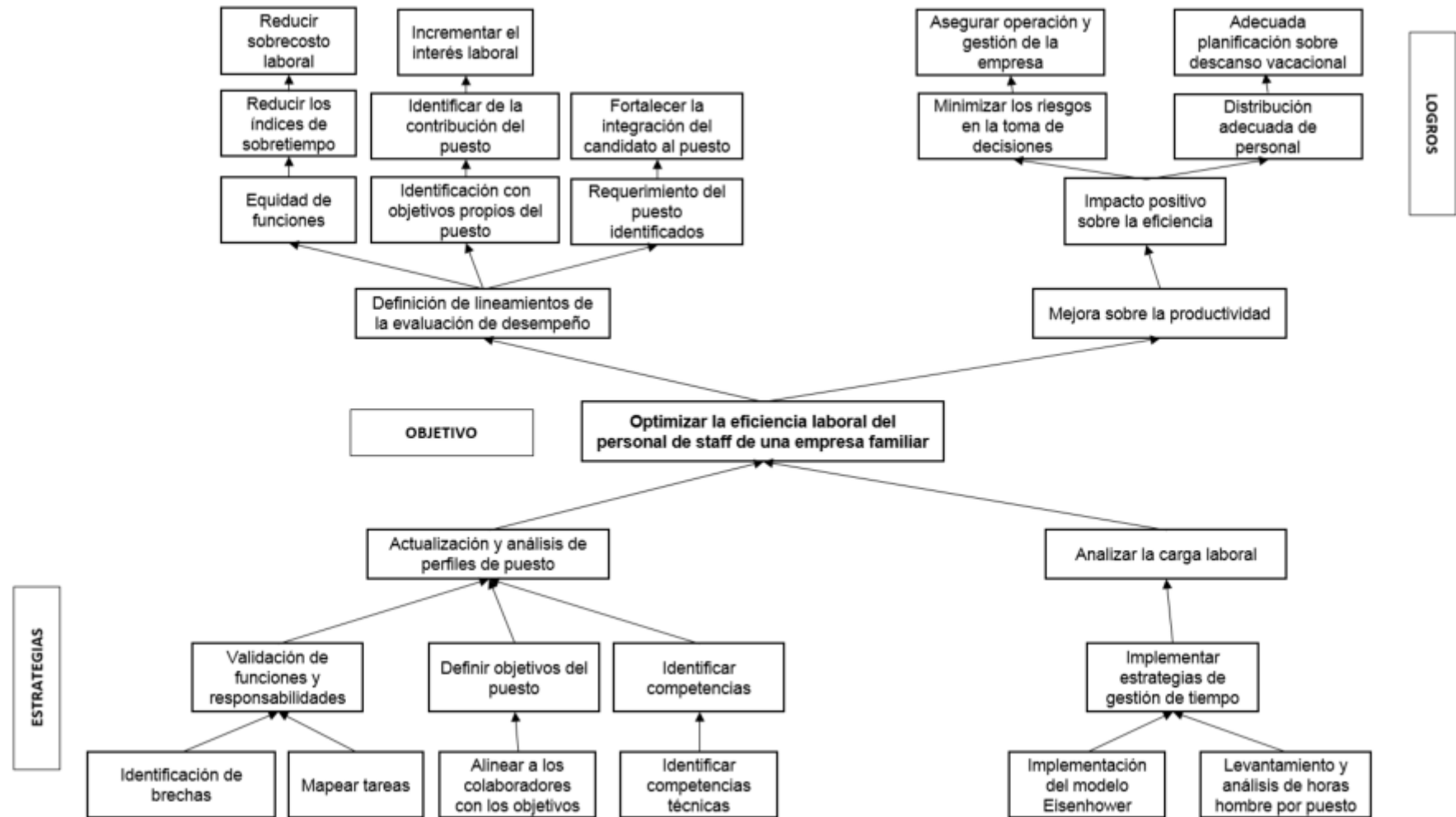
4.3.1. Objetivo principal

Optimizar la eficiencia del personal de staff, a través de la actualización de perfiles de puesto.

4.3.2. Objetivo específicos

- Definir los lineamientos para la evaluación de desempeño.
- Actualizar los perfiles de puesto y alinearlos a realidad empresarial.
- Mejora sobre la productividad
- Generar un impacto positivo sobre la eficiencia.

4.4. Árbol de objetivos



CAPÍTULO V: Estrategias para la implementación

5.1. Factores claves para la implementación

La actualización de perfiles de puesto responde a la necesidad suprema de mejorar la eficiencia de nuestro personal staff y que repercutirá sobre los procesos administrativos.

Por una parte, contar con buenas prácticas de gestión, nos permitirá utilizar adecuadamente los recursos, y asegurar los procedimientos que garantizan una correcta ejecución de las funciones distribuidas en la empresa. Manejar la trazabilidad en nuestros procesos, reducirá la improvisación, incrementará la credibilidad sobre la generación de la información, y reducirá los costos.

Este plan, nos permitirá tener un impacto directo sobre la productividad de nuestro personal, promoviendo una mayor participación y liderazgo, y aplicando sus habilidades para beneficio de la empresa.

5.1.1. Involucramiento de las personas

Para lograr el objetivo del plan, se involucrará a las siguientes áreas:

- **Gestión Humana:** Líder del proyecto. Cuenta con 2 personas a nivel generalistas.
- **Jefes / Responsables de área:** Validará la información que alimentará a los nuevos descriptivos de puesto; así como serán los principales actores para generar una participación activa su equipo de trabajo.
- **Consultoras:** Este proyecto se sostendrá en una consultora, evaluada previamente por Gestión Humana, quien abarcará los talleres de sensibilización. Y una segunda consultora que realice el análisis de carga laboral.

- Gerencia General: Evaluará el cumplimiento del cronograma del proyecto.

5.1.2. Elección de mensajes

El plan se presentará con un logo de proyecto, que permita generar identificación y compromiso de las áreas. Es importante esta etapa, siendo que este proyecto impactará directamente a todo el personal staff.

5.1.3. Comunicación

El plan debe ser de conocimiento abierto a todo el personal staff. Cada acción, avance y cumplimiento del cronograma deben ser comunicadas a través de nuestro portal digital (*Go Integro*).

Es necesario, que el inicio del proyecto sea inaugurado por el Gerente General, a fin de comunicar los objetivos, compartir sus expectativas y también minimizar algún posible impacto negativo.

5.1.4. Plan de implantación

El plan, se llevará a cabo en 3 etapas:

- Etapa 1: Aprobación de plan por el comité directivo
Presentar el plan al comité directivo para crear sentido de urgencia y visión de cambio.
- Etapa 2: Gestión del Cambio
Manejar el proceso de transición, ayudando a los colaboradores a que comprendan, acepten e interioricen el cambio, sin afectar su motivación.
- Etapa 3: Equidad de funciones y elaboración de descripciones de puesto

Involucramiento de las consultoras para identificar la carga laboral, análisis de headcount y actualización del contenido de las descripciones de puesto del personal de staff.

5.1.5. Gestión del cambio

Para poder gestionar adecuadamente el cambio, minimizando el impacto y reduciendo el periodo de tiempo en el que se producirá la transición, se ha determinado la contratación de una consultora especializada que abarque actividades desde la evaluación de impactos y desarrollar talleres de sensibilización.

5.1.6. Incentivos

Se ha considerado un desayuno de camaradería como lanzamiento del proyecto.

Los incentivos se considerarán post implementación del plan de mejora, y serán canalizados a través del programa de “acumulación de millas”.

Cada evaluación en la que esté sujeta el colaborador, significará una puntuación que será comprendido en un periodo anual, y traducidos a millas; es decir cada punto significará una milla.

Se determinará los rangos de millas, para la asignación de premiaciones. Como propuesta se considerará al premio máximo un viaje para dos personas de 4 días y 5 noches, todo incluido a una zona norte del país.

Algunos criterios que sumarán a la evaluación del colaborador serán:

- Evaluación de desempeño.
- Notas en capacitaciones de SST y otras exigidas por ley.
- Cumplimiento de objetivos (post implementación de planeamiento estratégico).
- Acumulación de tardanzas y generación de sobretiempos.

5.1.7. Identificación de stakeholders y aliados estratégicos

5.1.7.1. Stakeholders

Tabla 6: stakeholders y aliados estratégicos

Stakeholders	Expectativa	Riesgo	Oportunidad
Gerencia General	Identificación de la situación actual del diseño organizacional.	Altos costos para la reingeniería.	Automatización. Certificaciones de calidad.
Colaboradores	Minimizar conflictos entre áreas. Incremento de la productividad individual.	Rediseño en headcount de personal. Reducción de personal.	Input para otros sistemas organizacionales; desempeño, desarrollo, salarios.
Clientes	Procesos más eficientes.	Resistencia al cambio.	Alineación de nuevas políticas y procedimientos.

5.1.7.2. Aliados estratégicos

Se considera como aliado estratégico a nuestro propio equipo de trabajo, canalizado a través del comité de gestión de cambio, conformado por jefes y encargados de área. A través de ellos, el equipo de gestión humana podrá apoyarse en la gestión y orientación del personal, así también consolidar el proceso de cambio.

CAPÍTULO VI: ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1. Recursos y costos de la implementación

Tabla 7: Recursos y costos de la implementación

Actividad	Costo total
Servicio de consultoría Talleres de sensibilización (4 fases)	S/. 3800
Diseños para la difusión del programa	S/. 1000
Servicio de consultoría Análisis de carga laboral	S/. 7500
Reconocimiento post-implementación Almuerzo de camaradería	S/. 2000
Otros (Papelería, coffee break, etc.)	S/. 3000
Inversión total	S/. 17300

6.2. Indicadores de gestión para la implementación del plan

La implementación de las actividades será medida a través del cumplimiento del cronograma de actividades.

Los indicadores que medirán de manera cuantitativa los resultados post implementación, son los siguientes:

- Indicador de cumplimiento
 $IC = (\text{Número de objetivos cumplidos} / \text{Total de objetivos planificados}) \times 100$
- Indicador de eficiencia
 $IE = (\text{Resultado alcanzado} / \text{recursos utilizados}) \times 100$

6.3. Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades

- **Presentación del plan de mejora.-** La presentación se realizará en el comité directivo, donde se expondrá la situación actual a fin de generar en sentido de urgencia y visión de cambio; así también se mostrará los resultados que se esperan alcanzar a través de una gestión formal, profesional y objetiva.
- **Aprobación.-** Se ha considera un tiempo estimado de 18 días para la validación y aprobación del plan de mejora.
- **Gestión del cambio.-** A través de la consultora especializada, se buscará que todos los colaboradores comprendan y logren interiorizar la necesidad de cambio.
- **Implementación.-** El trabajo en conjunto con la consultoría y gestión humana, permitirá cumplir con cada actividad en el tiempo estimado según cronograma.
- **Evaluación.-** Se realizará a través de una encuesta anónima dirigida a todos los colaboradores a fin de conocer sus percepciones después de la implementación del plan de mejora.

6.4. Planteamiento y presentación de la propuesta

La intención principal del plan es impactar de manera positiva sobre la eficiencia del colaborador, a través de la actualización de los perfiles y sobre el conocimiento del objetivo, funciones y competencias que requiere cada posición. A través de esta acción decantará la evaluación de desempeño, con los lineamientos que requiere para medir de manera objetiva al colaborador.

6.5. Programa de actividades y diagrama de Gantt

Tabla 8: Programa de actividades

Contenido	Descripción	Actividades	Responsables
Aprobación de plan por el comité directivo	Presentar el plan al comité directivo para crear sentido de urgencia y visión de cambio.	Análisis de los HH.EE. por área.	Alta Dirección
		Definir el método de levantamiento de información.	
		Validar el método de levantamiento de información.	
Gestionar el cambio	Manejar el proceso de transición, ayudando a los colaboradores a que comprendan, acepten e interioricen el cambio, sin afectar su motivación.	Identificación de resistencias a través de la plantilla de evaluación de impacto.	Gestión Humana / Comité de Gestión de Cambio / Consultora
		Talleres de sensibilización (4 fases): Desconocimiento, conocimiento, aceptación y compromiso	
		Establecer medios de comunicación.	
Equidad de funciones y elaboración de descripciones de puesto.	Involucramiento de las consultoras para identificar la carga laboral, análisis de headcount y actualización del contenido de las descripciones de puesto del personal de staff.	Aplicación del cuestionario de levantamiento de información.	Gestión Humana / Comité de Gestión de Cambio / Consultora
		Realizar las entrevistas personales.	
		Validar información con cada responsable de área.	
		Consultoría de análisis de carga laboral (método de observación).	
		Establecer flujos para insumos de información (interdependencia de áreas).	
		Análisis de headcount de personal.	
		Alimentar la información en los nuevos modelos de descriptivos de puesto.	
		Determinar si el perfil actual del trabajador es adecuado para el puesto.	
		Análisis de headcount de personal.	

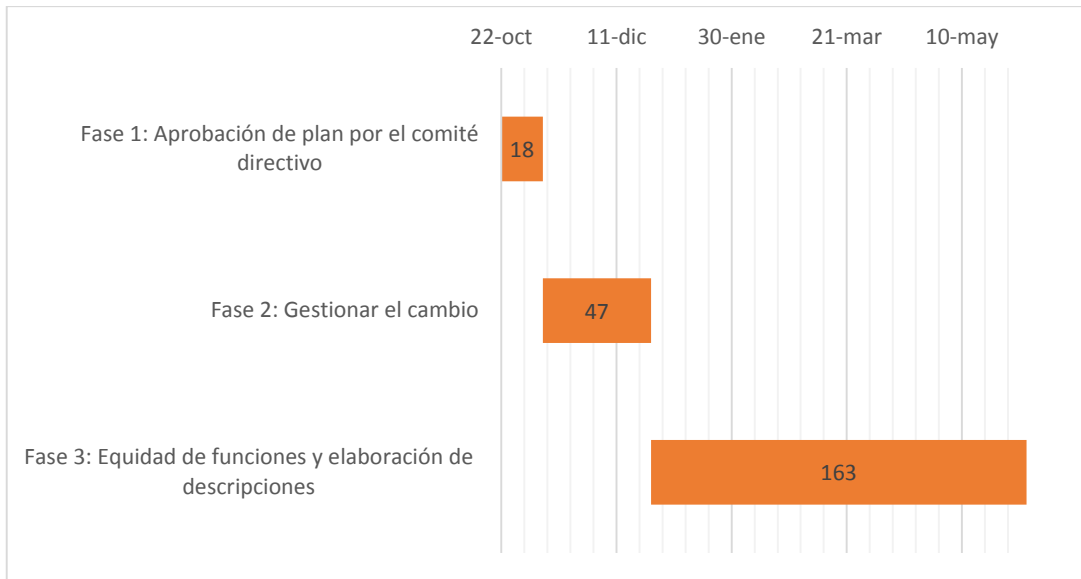


Figura 5: Diagrama de Gantt

CAPÍTULO VII: RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1. Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

Se espera que luego de la aplicación del presente plan de mejora, se alcancen los siguientes resultados:

- Minimizar los conflictos entre las áreas, a través de los lineamientos correctos del flujo de información.
- Determinar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Distribuir correctamente la carga laboral.
- Implementar un diseño organizacional de la empresa.
- Implementar una gestión objetiva, a través de medición por indicadores de cumplimiento de objetivos y eficiencia.
- Input para certificaciones ISO.
- Reducir los sobrecostos por pago de horas extras.

7.2. Mecanismos de control y medición del cambio

Los mecanismos de control y medición del cambio, se evaluará post implementación del plan. Siendo que este plan impactará directamente sobre la estructura organizacional, se aplicaría una encuesta de satisfacción sobre el conocimiento de su puesto a todo el nivel staff.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- Si bien es cierto, el desembolso del sobretiempo no es representativo sobre el promedio de venta, la generación de las mismas está concentrada únicamente en tres unidades.
- Complementariamente, el reflejo de inequidad de la carga se proyecta a través de la acumulación de vacaciones y la rotación de casi el 50% del personal de staff.
- La falta de actualización de los perfiles no permite identificar los lineamientos para una evaluación objetiva del desempeño; así como una búsqueda de personal adecuado para el puesto de trabajo.
- La implementación del plan, permitirá tener una visión integral de lo que realmente requiere el puesto de trabajo.

8.2. Recomendaciones

- Para gestionar adecuadamente el capital humano, es necesario manejar perfiles que permitan desarrollar conocimientos y destrezas para ser más competitivos y de esta manera lograr los objetivos de la organización.
- Si se identifica algunos colaboradores que no cubren del todo las expectativas del puesto, será tarea de Gestión Humana cerrar estas brechas, a través de capacitaciones u otras herramientas.
- Será importante mapear aquellos colaboradores considerados con perspectiva de desarrollo para que busquen acciones que permitan retenerlos en la organización.
- Una vez implementado el plan, es importante desplegar la comunicación a los colaboradores, para que ellos entiendan lo que la organización espera de ellos. De esta manera disminuirá la inseguridad y permitirá tener una mejor integración a su puesto de trabajo.

CAPÍTULO IX: FUENTES DE INFORMACIÓN

9.1. Bibliografías

- Gama, E.; (1992). Bases para el Análisis de Puestos. Mexico. El Manual Moderno.
- Monreal, J.; Gregorio, M; Meroño, A y Sabater, R. (2009). La Gestión de las Empresas Familiares: Un Análisis Integral. España. Aranzadi.
- Saavedra, I.; (1998). Planificación y selección de recursos humanos. España. Piramide.

9.2. Hemerografías

- Avendaño, F. (2010). Profesionalizando a las Empresas Familiares. Semana Económica. N°1241, Pag.32.
- Gómez, H. (2015). Las Sociedades Familiares y el Riesgo de su Extinción. Informativo Caballero Bustamante, N°804, H1-H4.
- Sanchez, E. (2013). La Unión y Profesionalización encaminan hacia el éxito a Empresas Familiares. Empresa y Negocios, N°584, 9-11.

9.3. Digitales

- Córdor, J. (2014). Reclutamiento de personal es asunto clave para las empresas familiares. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/reclutamiento-personal-asunto-clave-empresas-familiares-2111205>
- Martinez, G. (2014). "En el Perú, solo el 15% de las empresas familiares logran llegar a la tercera generación". Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2014/en-el-peru-solo-el-15-de-las-empresas-familiares-logran-llegar-a-la-tercera-generacion/>
- Patiño, M. (2017). Tres consejos para asegurar la supervivencia de las empresas familiares. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo->

management/tres-consejos-asegurar-supervivencia-empresas-familiares-2191072

- PwC. (2016). Encuesta de Empresas Familiares. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/pwc-encuesta-empresas-familiares-2016.pdf>