



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Diseño e implementación de procesos para el área de  
Gestión Humana en la empresa Granja las Islas E.I.R.L.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título  
de Licenciado en Administración de Empresas

**Jorge Luis Flores Salvatierra**

Revisor (es):  
Mgtr. Edilberto Luis Pedro Salazar Osoreo

Lima, marzo de 2025

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Jorge Luis Flores Salvatierra, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 70746436, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Diseño e implementación de procesos para el área de Gestión Humana en la empresa Granja las Islas E.I.R.L.”**

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Edilberto Luis Pedro Salazar Osoreo, identificado con DNI: 08258941

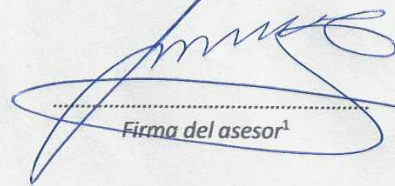
Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 10/03/2025.



.....  
Firma del autor<sup>1</sup>



.....  
Firma del asesor<sup>1</sup>

.....  
Firma del co-asesor<sup>1</sup>

.....  
Firma del co-asesor<sup>1</sup>

A Dios

por todo. A mi familia por

apoyarme a lograr mis metas y a

cumplir cada objetivo propuesto.

Especialmente a mis padres, por ser

mi soporte y alentarme

siempre a salir adelante.



## Resumen

Este estudio presenta la trayectoria profesional del autor en **Granja las Islas E.I.R.L.**, una empresa familiar peruana especializada en la producción y venta de huevos. La empresa ha evolucionado desde sus inicios en 2020, logrando expandir su capacidad productiva y estableciéndose como proveedor estratégico en el sector avícola. Con dos sedes productivas en Ica, 18 colaboradores y una clientela mayorista, **Granja las Islas E.I.R.L.** ha implementado estrategias de integración horizontal y vertical que le han permitido optimizar su cadena de valor y aumentar su presencia en regiones como Lima, Arequipa y Cusco.

En cuanto a la experiencia profesional, el autor desempeñó funciones clave como Administrador, abarcando áreas como contabilidad, ventas, gestión humana y logística. Mediante un análisis detallado de las operaciones y una encuesta sobre satisfacción laboral llevada a cabo en 2022, se identificaron oportunidades de mejora en la gestión del talento humano. Entre ellas se encuentran la duplicidad de funciones, la ausencia de procedimientos estructurados, la falta de evaluaciones de desempeño y deficiencias en la formación del personal. Para abordar estos desafíos, el autor propuso y ejecutó dos soluciones principales:

**1. Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF):** Este documento permitió definir con claridad las responsabilidades, minimizar la duplicidad de funciones y redistribuir las tareas, lo que contribuyó a optimizar la dinámica laboral y aumentar la eficiencia dentro de la organización.

**2. Diseño de las Políticas de Gestión Humana:** Este documento estableció lineamientos clave para el manejo del clima laboral, el cumplimiento de beneficios sociales y la evaluación del desempeño, fortaleciendo la cohesión y el compromiso de los colaboradores.

Ambas iniciativas no solo facilitaron la profesionalización de la gestión del talento humano, sino que también contribuyeron al crecimiento sostenible de la empresa. Además, estas medidas mejoraron significativamente la productividad y el bienestar laboral, generando un impacto positivo en todos los niveles jerárquicos.

El sustento teórico incluyó referencias a investigaciones recientes en el ámbito de la gestión del talento humano, destacando la importancia de vincular los objetivos del personal con la estrategia organizacional. Además, se subrayó la necesidad de estandarizar procesos como la contratación, el desarrollo y la retención del talento, para así poder optimizar la toma de decisiones.

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....   | 8  |
| 1 Aspectos generales.....  | 9  |
| 1.1 Descripción de la empresa.....                                   | 9  |
| 1.1.1 Descripción general .....                                      | 9  |
| 1.1.2 Ubicación .....  | 10 |
| 1.1.3 Rubro económico y régimen laboral.....                         | 10 |
| 1.1.4 Trabajadores .....   | 10 |
| 1.1.5 Actividades y servicios .....                                  | 10 |
| 1.1.6 Misión y visión .....  | 10 |
| 1.1.7 Organigrama .....  | 11 |
| 1.2 Descripción general de la experiencia.....                       | 12 |
| 1.2.1 Actividad profesional desempeñada .....                        | 12 |
| 1.2.2 Propósito del puesto.....                                      | 13 |
| 1.2.3 Producto o proceso objeto del informe.....                     | 13 |
| 1.2.4 Resultados concretos logrados.....                             | 15 |
| 2 Fundamentación.....  | 16 |
| 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....               | 16 |
| 2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos ..... | 19 |
| 3 Aportes de desarrollo de experiencia .....                         | 22 |
| 3.1 Aportes.....   | 22 |
| 3.2 Desarrollo de experiencias.....                                  | 24 |
| Conclusiones.....  | 28 |
| Recomendaciones .....  | 29 |
| Referencias.....   | 30 |
| Apéndices .....  | 32 |

|  |    |
|--|----|
| Apéndice A Políticas de Gestión Humana.....                                | 33 |
| Apéndice B Manual de organización y funciones del Jefe de Almacén .....    | 39 |
| Apéndice C Manual de organización y funciones del Administrador .....      | 41 |
| Apéndice D Manual de organización y funciones del Contador .....           | 43 |
| Apéndice E Manual de organización y funciones del Jefe de Producción ..... | 45 |



## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Organigrama de la empresa .....                      | 12 |
| Figura 2 Procesos de Gestión del Talento Humano .....         | 17 |
| Figura 3 Procesos para utilizar talentos y competencias ..... | 18 |
| Figura 4 Políticas de Gestión de Recursos Humanos .....       | 20 |



## Introducción

Actualmente, se considera que el capital humano es el eje fundamental de cualquier organización. Esta visión ha incrementado la importancia del área de gestión de recursos humanos, encargada de atraer, capacitar, retener y motivar al personal, garantizando su bienestar integral (Chiavenato, 2017).

La gestión de recursos humanos desempeña un papel esencial en el crecimiento y sostenibilidad de cualquier empresa, ya que su principal objetivo es garantizar el bienestar de los empleados. Esta área tiene un impacto significativo al mejorar las habilidades y capacidades del personal, fomentar una mayor organización interna, garantizar una comunicación efectiva y aumentar el rendimiento del trabajo en equipo (Mondy & Martocchio, 2016). Además, también es responsable de la eficiente gestión administrativa relacionada con los recursos humanos, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales (Werther & Davis, 2014).

En el transcurso de la experiencia profesional, se identificaron diferentes oportunidades de mejora en la gestión del talento humano. Esto es debido a que el gerente general realizaba todas las actividades directivas dentro de la empresa; por ello, se desarrolló una propuesta de un sistema de gestión humana para la creación de puestos de liderazgo dentro de la empresa. Esta propuesta será desarrollada en el presente TSP con el siguiente tema: Diseño e implementación de procesos para la gestión de recursos humanos en la empresa Granja las Islas E.I.R.L.

Granja las Islas E.I.R.L. es una empresa dedicada al sector avícola, especializada en la producción intensiva de huevos. Sus instalaciones de producción están ubicadas en las ciudades de Chincha y Pisco, mientras que su oficina administrativa opera dentro del centro de producción en Chincha. La compañía distribuye sus productos mayormente a clientes mayoristas en la ciudad de Lima.

El presente trabajo se desarrolla en tres capítulos. El primero se enfoca en la descripción general de la empresa. Además, se detalla actividad profesional ejercida e identifica los problemas recientes dentro de la empresa. En el segundo capítulo se lleva a cabo un análisis de la literatura existente relacionada con los temas tratados, lo que permitió la elaboración de las herramientas propuestas. Por su parte, el tercer capítulo expone la contribución profesional del estudio, junto con la experiencia laboral del autor. Finalmente, se indican las conclusiones y recomendaciones con respecto a la aplicación práctica del presente trabajo.

## 1 Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

#### 1.1.1 Descripción general

Granja las Islas E.I.R.L., es una empresa dedicada a la crianza de gallinas para la producción y comercialización de huevos en todo el Perú, posee más de 5 años de experiencia en el sector avícola y en el mercado peruano.

El 15 de julio del 2010, con recursos económicos limitados, el señor Jorge Luis Flores Duran y la señora Marlene Giovana Salvatierra Castillo, decidieron iniciar un pequeño negocio de crianza de gallinas ponedoras para la producción de huevos, siendo estos comercializados en los mercados locales de la ciudad de Chincha.

Durante los siguientes años, las utilidades se reinvirtieron en el negocio, enfocado principalmente en incrementar el número de aves, para así aumentar la producción. Además, aprovechando la economía de escala, se hicieron 2 grandes inversiones, la primera es una planta de alimentos balanceados para aves, con el fin de fabricar nuestros propios alimentos y mejorar nuestros costos; la segunda, mediante la creación de una segunda empresa, llamada Transportes Don Augusto S.A.C, se adquirió paulatinamente una flota de camiones con diferentes características, algunos capaces de repartir nuestros productos en las diferentes ciudades de nuestro país, lo que aumentó nuestro alcance de distribución; y otros capaces de transportar productos clave como el agua, el maíz y la soya, todo esto mejoró nuestra cadena logística. Posteriormente, dado el aumento de la producción, la empresa centraría sus ventas solo en distribuidores mayoristas.

La industria avícola se ha ido desarrollando de manera constante a lo largo de las últimas décadas y la empresa ha pasado por etapas de expansión, lo que ha permitido ampliar su producción para abastecer un mercado en crecimiento.

La empresa se encuentra posicionada en el rubro de producción avícola en las afueras de la ciudad de Chincha, cuenta con 18 colaboradores y dos sedes productivas. La composición de su cartera de clientes se compone de distribuidores mayoristas.

La calidad de nuestros productos, la capacidad de abastecimiento y la puntualidad en la entrega de mercadería en los almacenes de nuestros clientes han sido factores clave para nuestro crecimiento. Estas ventajas nos han permitido posicionarnos como proveedores estratégicos para muchos de ellos, consolidando relaciones de largo plazo basadas en la confianza y la satisfacción mutua. Nos esforzamos constantemente por mantener un alto estándar de calidad en nuestros productos y ofrecer precios competitivos que benefician a nuestros clientes.

En este contexto, la integración horizontal y vertical del grupo familiar ha desempeñado un papel crucial. Por un lado, la **integración horizontal**, representada por la empresa Transportes Don

Augusto S.A.C, nos ha permitido expandir nuestras operaciones a lo largo de diferentes regiones, ampliando nuestra presencia en departamentos como Lima, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Junín y Madre de Dios, teniendo un mayor control sobre nuestra cadena logística. Asimismo, la **integración vertical** ha reforzado el control sobre toda la cadena de valor, especialmente en la producción, lo que garantiza uniformidad, eficiencia y una mejora en los costos para cada fase del proceso. Gracias a estas estrategias, hemos logrado consolidar una estructura empresarial sólida y en constante crecimiento.

#### **1.1.2 Ubicación**

Granja las Islas E.I.R.L., divide sus operaciones en 2 sedes productivas, ambas se encuentran ubicadas en el departamento de Ica. La primera, en Carretera Panamericana Sur Km 218.5 Centro Poblado Camacho - San Clemente - Pisco. La segunda sede, está en Calle Donola Nro. 119 - Grocio Prado - Chincha.

#### **1.1.3 Rubro económico y régimen laboral**

La empresa encuentra dentro del rubro avícola y se especializa en la producción de huevos aptos para el consumo humano. Granja las Islas E.I.R.L. está registrada bajo el Régimen Agrario, de acuerdo con lo establecido en la Ley N.º 31110, que regula el régimen laboral agrario en el Perú (Congreso de la República del Perú, 2020).

#### **1.1.4 Trabajadores**

Actualmente, la empresa cuenta con 18 trabajadores en planilla: 4 en áreas administrativas, quienes reciben beneficios conforme al Régimen General, y 14 en el área productiva, quienes perciben los beneficios estipulados en la Ley N.º 31110, tales como condiciones laborales específicas para el sector agrario, que incluyen aspectos relacionados con la seguridad social, remuneración y derechos laborales (Sunafil, 2021).

#### **1.1.5 Actividades y servicios**

La empresa tiene como principal giro del negocio la venta al por mayor de huevos aptos para consumo humano. A lo largo de los años, el sector avícola en el Perú se ha incrementado, respaldado por el crecimiento demográfico, que ha traído consigo un aumento continuo en la demanda de productos avícolas, la empresa Granja las Islas E.I.R.L. ha sabido aprovechar esta situación, ofreciendo a sus clientes nuestros productos en diferentes clases.

Los tipos de huevo que se comercializan son los siguientes: Huevos Rosados, Huevos Pardos, Huevos Jumbo y Huevos Blancos. Cada uno con diferentes características tanto en color como en peso.

#### **1.1.6 Misión y visión**

La información presentada a continuación, es una propuesta del autor del presente TSP, dado que la empresa aún no ha establecido una definición formal de la misión, visión y valores.

##### **A) Misión**

"Contribuir con la nutrición de los limeños a través de huevos de calidad que contribuyan a

una alimentación saludable, a través de los mercados populares."

**B) Visión**

"Ser reconocidos en los mercados locales de Lima por ofrecer huevos de calidad superior, garantizando frescura y accesibilidad a través de una distribución eficiente del producto."

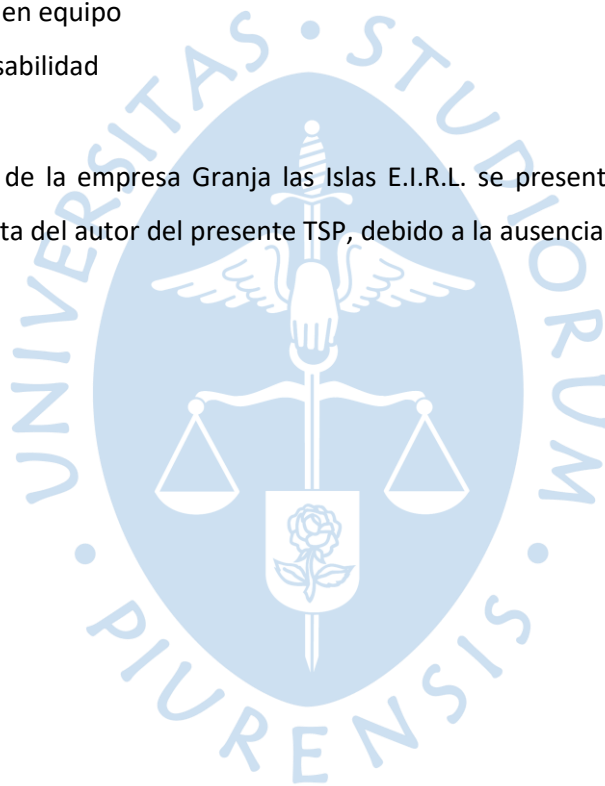
**C) Valores**

Los valores de la empresa Granja las Islas E.I.R.L. están contruidos en cinco principios, los cuales están orientados en asegurar la satisfacción de los colaboradores y de los clientes.

- Integridad
- Compromiso
- Pasión por la excelencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

**1.1.7 Organigrama**

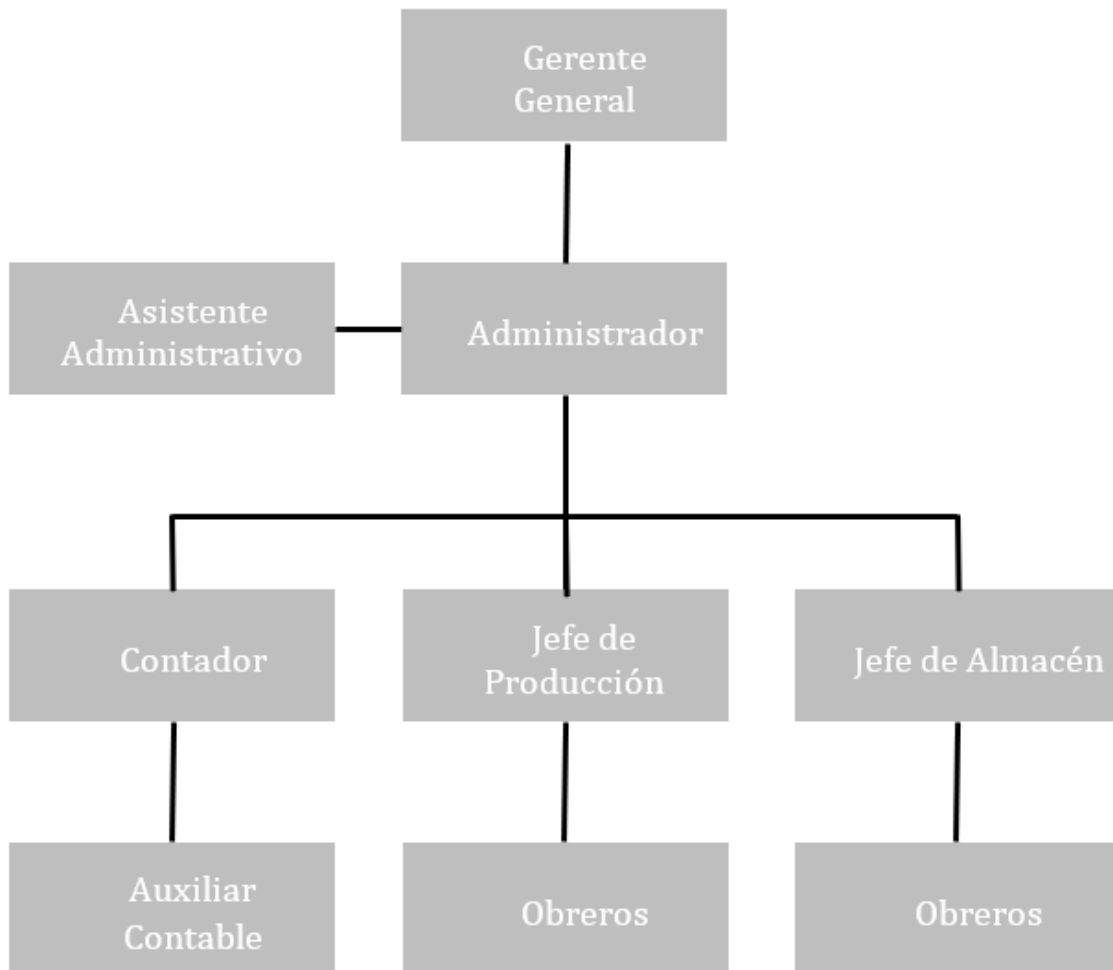
El Organigrama de la empresa Granja las Islas E.I.R.L. se presenta en la **Figura 1**, este fue diseñado como propuesta del autor del presente TSP, debido a la ausencia de un organigrama formal en la organización.



## 1.2 Descripción general de la experiencia

**Figura 1**

*Organigrama de la empresa*



El haber trabajado como Administrador en la empresa Granja las Islas E.I.R.L., ha sido una experiencia enriquecedora para el autor, durante todos los años que se desempeñó en el puesto, han sido varias las áreas donde se han ejercido diferentes funciones, inicialmente en el área contable y luego en el área de gestión humana, posteriormente se pasó a tomar más responsabilidades en áreas como ventas y tesorería.

### 1.2.1 *Actividad profesional desempeñada*

El autor en el ejercicio de su puesto como administrador, realizó diferentes funciones como:

- Registrar, controlar y archivar documentos contables en el sistema de la empresa.
- Elaboración y presentación de declaraciones mensuales de impuestos ante SUNAT.
- Pago de nómina a personal.
- Mantener la planilla actualizada y presentarla en el sistema de SUNAT.
- Mantener un control de asistencia y permisos del personal.

- Elaboración de informes de ventas y cuentas por cobrar.
- Negociación y venta con clientes.
- Visitas a los puntos de venta de los clientes.
- Conciliar las cuentas bancarias y arqueos de cajas.
- Pago a proveedores de materias primas y a prestadores de servicios.
- Verificación de inventarios.
- Otras tareas pertenecientes al cargo.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El puesto de Administrador tiene como propósito desarrollar y gestionar las actividades de diferentes áreas, como contabilidad, gestión humana, compras, ventas y tesorería, así como dar soporte en temas logísticos y reportes a Gerencia.

A lo largo de la experiencia profesional del autor dentro de la empresa, se le encargaron diferentes tipos de responsabilidades, estas fueron aumentando en su nivel de complejidad progresivamente, inicialmente se dedicó al registro de comprobantes de pago en el sistema contable y al pago de planillas, posteriormente se asignaron funciones más relevantes como la elaboración y declaración mensual de impuestos, elaboración de planillas y control del personal.

### **1.2.3 Producto o proceso objeto del informe**

Granja las Islas E.I.R.L., es una empresa familiar. En un principio Jorge Luis Flores Duran, Gerente General de la empresa, se encargaba de gestionar y dirigir el trabajo relacionado con el personal; no obstante, como consecuencia del crecimiento empresarial, se tuvo que delegar funciones hasta asignar a una persona para coordinar el trabajo y dirigir lo relacionado con la gestión del personal.

En este sentido, se optó por incluir a las responsabilidades del administrador, cargo ejercido por el autor, todo aquello que esté relacionado con el área de gestión humana. Con el fin de proporcionar un apoyo más amplio a los colaboradores y a la empresa.

### **Objetivo del informe**

En primer lugar, se examinó la situación de la organización enfocándonos en el área de gestión humana, identificándose diferentes problemas para ser solucionados:

- Ausencia de capacitaciones al personal.
- Ausencia de evaluaciones de desempeño del personal.
- No se monitorea el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa.
- Falta de monitoreo de horarios del personal.

Se encontró una falta de orden y una ausencia de procesos definidos para el área de Gestión Humana, no se tenía establecido la forma de actuar para funciones clave como reclutamiento y

selección, pues la mayoría de los trabajadores se incorporaron por recomendación.

Luego de analizar las funciones de los trabajadores, se detectó que existía una superposición de funciones, hasta 3 personas cumplían con realizar el mismo trabajo, tanto el contador, como el administrador y el gerente general, podían llegar a realizar la misma tarea de control de inventarios en la empresa.

El Gerente General asume una carga excesiva de funciones, al ser una empresa familiar pequeña y tener pocos empleados, el gerente general tenía que asumir muchas funciones que requieren tomar decisiones, además se le dificulta delegar tareas y responsabilidades. Entre las áreas en las que asume funciones estaban compras, ventas, gestión humana y logística, al acaparar funciones en las que sus decisiones eran clave para continuar el trabajo había ocasiones en las que, por motivos de fuerza mayor o limitantes como el tiempo, no lograba culminar o dejaba inconcluso muchas de sus funciones, esto generaba un limitante para la empresa y a su vez ralentiza el flujo de trabajo. Frente a estas circunstancias, nace la necesidad de replantear los cargos y asignar funciones más estratégicas a otros colaboradores.

Se definieron dos objetivos a corto plazo para el área de Gestión Humana: desarrollar e implementar el Manual de Organización y Funciones (MOF) para cuatro puestos en el mando medio, abarcando tanto el nivel administrativo como el operativo. Con el fin de definir y asignar las funciones para cada uno de estos puestos. De igual forma, esto permitiría a los colaboradores tener una visión más clara de su trabajo y así evitar errores como la duplicidad de funciones. De esta manera, podremos optimizar los resultados en la gestión de los colaboradores.

Los puestos que se propusieron son:

- Administrador
- Contador
- Jefe de Producción
- Jefe de Almacén

Asimismo, se procedió a elaborar políticas de gestión para dirigir eficazmente el área de Gestión Humana, la empresa sufre de diferentes tipos de problemas como una falta de lineamientos para funciones clave como reclutamiento, selección, incentivos laborales, entre otras cosas.

Dicho documento, contiene los lineamientos a seguir para actuar frente a los acontecimientos y eventualidades que se suscitan en el día a día con respecto a los colaboradores. Todo esto con el fin de lograr generar un cambio positivo en diferentes aspectos como en el clima laboral o el nivel de satisfacción de los colaboradores y así contribuir con el desempeño de la organización.

#### **1.2.4 Resultados concretos logrados**

Uno de los primeros resultados al nombrar al administrador como responsable del área de Gestión Humana fue que se encargó de estructurar y consolidar las funciones del área, entre estas responsabilidades, se encuentra el manual de organización y funciones (MOF), el cual ha sido un recurso de vital importancia para el puesto y para todos los demás colaboradores brindando una visión clara de las responsabilidades y sus objetivos correspondientes. Asimismo, el delimitar las funciones e identificar a los responsables, ha generado un impacto positivo en el seguimiento del trabajo y el monitoreo de los objetivos, aportando a los jefes inmediatos y a la gerencia una mayor capacidad para evaluar el desempeño de sus colaboradores. En este sentido otro impacto que se generó fue con la atracción y la selección de personal, el sistema de reclutamiento podía considerar puestos detallados con sus respectivos requisitos, los cuales, eran comparados con las capacidades que podían ofrecer los candidatos, de esta forma las personas que pasaban los filtros fueron colocadas en los puestos donde estaban mejor calificadas.

También, se solucionaron otros tipos de problemas como la sobrecarga laboral de algunos colaboradores, entre ellos el gerente general, de igual forma, otros problemas como la superposición de roles fue solucionado. Todo esto se logró durante el desarrollo del manual de organización y funciones (MOF), mediante un análisis detallado de las responsabilidades, estos pudieron ser identificados y replanteados, para lo cual, las funciones se reasignaron cuidando que las mismas no se repitan entre varios puestos. La carga laboral se redistribuye entre los demás colaboradores. Entre las funciones reasignadas el gerente general delegó las ventas y la contratación de personal al administrador, el Kardex de inventarios al jefe de producción y finalmente las compras al asistente administrativo.

Otro punto por resaltar es que con la elaboración de las políticas de Gestión Humana se obtuvieron mejores resultados con los procesos relacionados a los colaboradores. Entre estos tenemos algunos como fidelización de los trabajadores, cuidado del clima laboral, prevención de rotación del personal y el cumplimiento con el pago de los beneficios sociales del personal según la norma legal. Este documento ha sido el eje central para lograr generar un mayor orden en el área de Gestión Humana.

Los dos recursos que se utilizaron, las políticas de Gestión Humana y el manual de organización y funciones (MOF), generaron resultados favorables, sirviendo como base para futuros intentos de crecimiento para la organización.

## 2 Fundamentación

### 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

Las Políticas de Gestión Humana y El Manual de Organización y Funciones (MOF) de los puestos de jefatura de la empresa fueron realizados en base a las actividades directivas que realiza el gerente general dentro de cada una de las áreas de la empresa. El autor del presente trabajo de suficiencia profesional revisó la literatura pertinente, incluyendo estudios como los de Barrios-Hernández et al. (2020), Solano-Castro et al. (2023), Araya-Pizarro y Rojas-Escobar (2024), Zhang et al. (2025), entre otros.

Entender las actividades y funciones dentro de las organizaciones es fundamental para el diseño y la implementación efectiva de herramientas como las Políticas de Gestión Humana y El Manual de Organización y Funciones (MOF). Esto permite enfocar las operaciones de la empresa con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. De acuerdo con Chiavenato (2022), gran parte de las actividades humanas se desarrollan dentro de organizaciones, lo que subraya la importancia de conocer su dinámica interna para dirigir las de manera eficiente y adaptarse a sus particularidades.

El área de Gestión Humana cumple un rol fundamental en cualquier organización, ya que su función principal es garantizar que el personal esté alineado con los objetivos corporativos, promoviendo un trabajo colaborativo y el compromiso hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. Según Zhang et al. (2025), la asignación eficiente de recursos humanos impacta directamente en la productividad y rentabilidad de la organización, permitiendo así una mayor capacidad de adaptación a entornos cambiantes (p. 8).

De acuerdo con Chiavenato (2020), la gestión del talento humano requiere la integración sistémica de diversos procesos organizacionales, generando sinergias que aportan valor a la organización. Además de ejecutar procesos individuales, es importante que estos se desarrollen de manera equilibrada y eficiente tanto a nivel estratégico como operacional.

Diseñar un sistema integrado que abarque la incorporación, desarrollo, retención y supervisión del personal representa un desafío estratégico para las organizaciones modernas. Este sistema requiere la implementación de evaluaciones constantes y la definición de objetivos claros que aseguren la alineación de los recursos humanos con los objetivos empresariales. De acuerdo con Robbins y Coulter (2021), una gestión del talento basada en un enfoque integral facilita la adaptación de las empresas a un entorno en constante cambio, permitiéndoles responder de manera eficiente a las exigencias del mercado y garantizando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Un sistema integrado de gestión del talento debe abordar procesos esenciales como el reclutamiento, la formación continua y el diseño de programas de motivación y fidelización. Estas prácticas no solo mejoran el desempeño individual, sino que también contribuyen al éxito colectivo de la organización (Armstrong & Taylor, 2020). Además, retener a los empleados clave a través de

incentivos competitivos y oportunidades de desarrollo profesional reduce significativamente los costos asociados a la rotación de personal y fortalece la cultura organizacional.

Por otra parte, la incorporación de herramientas tecnológicas es fundamental para optimizar la supervisión y evaluación del personal. Según Cascio y Boudreau (2016), el uso de la tecnología posibilita la recopilación y el análisis de datos en tiempo real, lo que favorece la toma de decisiones fundamentadas y fomenta una gestión del talento más proactiva. Esto resulta particularmente crucial en un entorno empresarial marcado por la transformación digital y la constante necesidad de innovación.

Un sistema integrado no solo optimiza la productividad y el nivel de compromiso de los empleados, sino que también potencia la ventaja competitiva de la empresa al asegurar que los equipos estén capacitados para afrontar futuros desafíos. Esto permite a las organizaciones ajustarse a las fluctuaciones del mercado, mejorar su rendimiento global y consolidar su presencia en la industria.

Según Chiavenato (2017), la gestión del talento humano abarca procesos estratégicos que optimizan el desempeño y compromiso de los colaboradores. En la Figura 2 se representan seis procesos clave: captación, integración, uso, recompensa, desarrollo y supervisión del talento. Estos procesos incluyen prácticas esenciales como el reclutamiento, la socialización organizacional, la administración del desempeño y la capacitación, las cuales contribuyen al fortalecimiento del capital humano y al logro de los objetivos empresariales.

## Figura 2

### *Procesos de Gestión del Talento Humano*



*Nota.* Tomado de Gestión del talento humano (p. 440), por Idalberto Chiavenato, 2017, McGraw Hill Interamericana

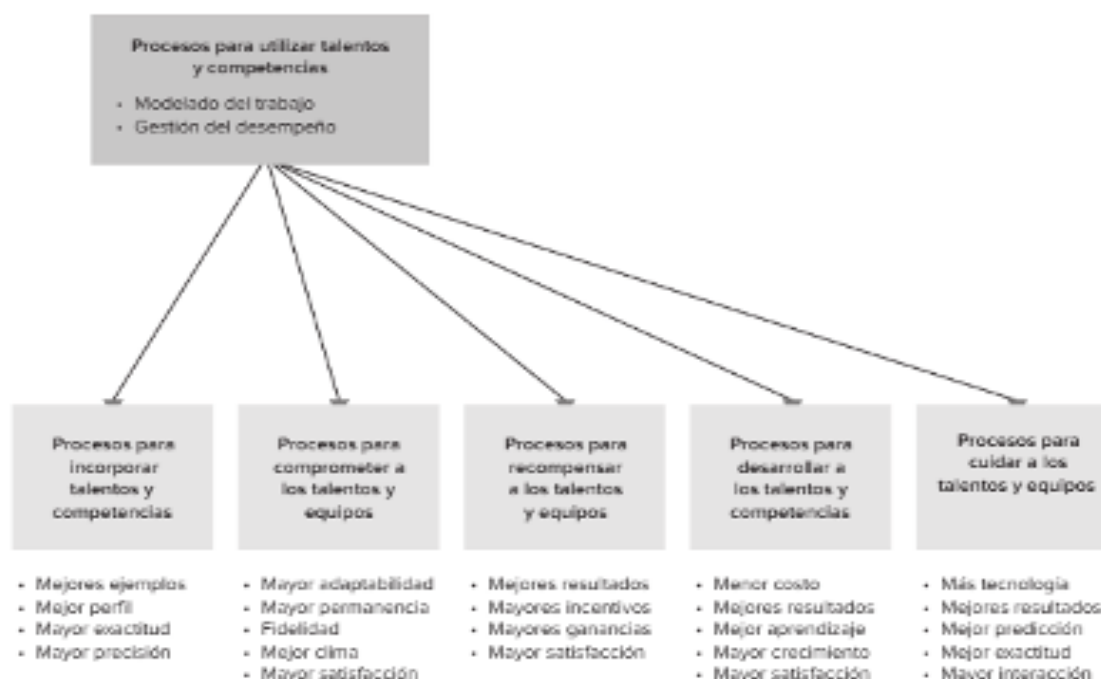
De acuerdo con Solano-Castro et al. (2023), la administración de los recursos humanos implica la aplicación de estrategias y metodologías enfocadas en el crecimiento y la retención del talento. Entre estas estrategias se incluyen los planes de desarrollo profesional, la retroalimentación constante y la evaluación del desempeño. La implementación de estas prácticas no solo fortalece el compromiso de los colaboradores, sino que también favorece el progreso y la estabilidad de la empresa.

Por su parte, Barrios-Hernández et al. (2020) consideran que la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de las capacidades dinámicas que garantizan una ventaja competitiva sostenible. Este enfoque se fundamenta en la optimización del capital intelectual, el cual es visto como el recurso más valioso de las organizaciones para fomentar la innovación y mejorar la eficiencia en sus procesos operativos.

Según Chiavenato (2017), la gestión del talento humano requiere procesos estratégicos que permitan aprovechar las competencias y habilidades de los colaboradores dentro de la organización. En la Figura 3 se observa la relación entre el uso de los talentos y competencias con distintos procesos clave, como la incorporación, compromiso, recompensa, desarrollo y cuidado del talento. Estos procesos generan beneficios como mayor adaptabilidad, mejores resultados, incentivos y un entorno laboral más satisfactorio, contribuyendo al crecimiento organizacional.

### Figura 3

#### *Procesos para utilizar talentos y competencias*



*Nota.* Tomado de Gestión del talento humano (p. 272), por Idalberto Chiavenato, 2017, McGraw Hill Interamericana

Tal como describen los citados autores, la gestión de recursos humanos es imprescindible para el funcionamiento de cualquier empresa. Una adecuada definición de roles y responsabilidades,

acompañada de estrategias efectivas, no solo fortalece el trabajo en equipo, sino que también optimiza el uso del talento y fomenta la cohesión organizacional.

El objetivo principal planteado para este trabajo fue el diseño e implementación de las Políticas de Gestión Humana y El Manual de Organización y Funciones (MOF) en los puestos de jefatura. Según Salas-Arbeláez et al. (2023), las herramientas de gestión del talento humano son esenciales para establecer lineamientos claros que permitan a las empresas operar de manera eficiente y equitativa

## **2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

Se realizó un análisis de las principales funciones de liderazgo del gerente a través de la observación y entrevistas, las cuales se llevaron a cabo de forma conjunta con diferentes trabajadores de la empresa.

La observación directa permitió identificar las tareas y responsabilidades de liderazgo del gerente mientras realizaba sus labores diarias, lo que facilitó registrar información clave para el desarrollo de la propuesta con nuevos puestos de jefatura y puestos principales dentro del área, como contador y administrador

Por otro lado, las entrevistas con el gerente y los trabajadores de la empresa permitieron obtener información detallada de las actividades y responsabilidades clave dentro de las diferentes áreas de la empresa. Con ello, se proporcionaron detalles específicos y diferentes perspectivas sobre las posibles funciones de los cargos de liderazgo dentro de las áreas de la empresa.

Después de recopilar los datos requeridos se procedió a desarrollar el manual de organización y funciones para los puestos de: administrador, jefe de almacén, contador y jefe de producción.

Después de recolectar toda la información con respecto a las funciones de liderazgo y responsabilidades dentro de las áreas de la empresa, se procedió a realizar el manual de organización y funciones (MOF) para los puestos de administrador, jefe de almacén, contador y jefe de producción.

En la *Figura 4* se presentan estas políticas, organizadas en cinco áreas fundamentales: provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación de los recursos humanos. Estas incluyen procesos esenciales como el reclutamiento, la planeación de carrera, la administración de sueldos, la capacitación y el desarrollo organizacional, garantizando una gestión efectiva del talento y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 4

## Políticas de Gestión de Recursos Humanos



Nota. Tomado de Administración de Recursos Humanos (p. 106), por Idalberto Chiavenato, 2017, McGraw Hill Interamericana

De acuerdo con Chiavenato, las políticas de recursos humanos deben enfocarse en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, junto con los derechos y expectativas de los empleados desde un enfoque económico, ético y social. Estas son necesarias para que la organización se enfoque en ser eficiente y rentable.

Para el diseño de estas políticas, se consideraron los procesos administrativos esenciales en la gestión de recursos humanos, como la integración, organización, retención, desarrollo y auditoría del personal. Con base en estos, se establecieron cinco áreas fundamentales que guían la creación de políticas específicas:

- Provisión de recursos humanos: Se analizan fuentes de reclutamiento y se diseñan procesos de selección e integración que aseguren la incorporación de talento alineado con los objetivos de la empresa.
- Organización de recursos humanos: Se definen roles y responsabilidades para cada puesto, asignando al personal estratégicamente y fomentando su desarrollo profesional.
- Retención de recursos humanos: Se promueven salarios competitivos y beneficios laborales; junto con el fomento del bienestar y la motivación de los empleados.
- Desarrollo de recursos humanos: Se ofrecen capacitaciones para fortalecer habilidades y competencias, contribuyendo al crecimiento profesional y organizacional.
- Evaluación de recursos humanos: Se evalúa el desempeño del personal y el clima laboral para mejorar políticas internas y fomentar un entorno productivo.

En el caso de Granja las Islas E.I.R.L., estas políticas se aplicaron en áreas fundamentales como la gerencia general, contabilidad, administración, producción y gestión de almacenes. Su implementación facilitará los procesos de toma de decisiones, el control interno, y el cumplimiento de metas y objetivos. Estas directrices han sido clave para mantener un ambiente laboral estructurado, eficiente y conforme con los objetivos estratégicos de la empresa.

### 3 Aportes de desarrollo de experiencia

#### 3.1 Aportes

El autor del presente TSP estudió la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Piura, dicha carrera estuvo compuesta por una educación integral en diferentes áreas de la administración. Estos conocimientos sirvieron de base para ejercer la carrera profesional, aplicándolos durante el análisis y la toma de decisiones.

Como parte de la educación integral, se emplearon diversos recursos para fomentar el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes. Uno de los métodos más utilizados fue el método del caso, que tiene como objetivo potenciar la capacidad de los alumnos para ofrecer soluciones prácticas y significativas a problemas reales. Además, el desarrollo de este método permite fortalecer habilidades blandas, como el trabajo en equipo y la comunicación eficaz, competencias esenciales para adaptarse y desempeñarse de manera óptima en cualquier entorno organizacional (Moraleda et al., 2018).

Durante el transcurso de la carrera, uno de los cursos más significativos para el autor fue Administración General, ya que proporcionó el primer acercamiento para comprender cómo funciona la estructura organizacional de una empresa, así como el impacto de los colaboradores en el desempeño y éxito de la organización. Este aprendizaje resaltó la importancia de cuidar integralmente al trabajador como un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. En este contexto, las Políticas de Gestión Humana y el Manual de Organización y Funciones (MOF) emergen como herramientas esenciales para responder a esta necesidad, asegurando el bienestar de los empleados y su alineación con los objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2021).

No obstante, al ejercer la carrera profesional en una empresa pequeña, las oportunidades de poner en práctica la diversidad de cursos aprendidos han sido muchas, a lo largo de los años en los que se ha trabajado, se ha podido aportar valor a cada una de las áreas de la empresa paulatinamente.

- Área de Administración y Finanzas: Para mejorar la gestión de las finanzas se procedió a elaborar un flujo de caja para administrar correctamente la liquidez de la empresa y poder proyectar un ritmo de crecimiento saludable. Por otro lado, se elaboró una ruta crítica de los insumos y pasos necesarios para la producción y venta de nuestra mercadería.
- Área de Contabilidad: Para dar seguimiento al Área de Contabilidad se contrató los servicios de un auditor externo para fiscalizar el correcto desarrollo de las funciones del Área de Contabilidad.
- Área de Gestión Humana: Se procedió a elaborar y ejecutar diferentes tipos de herramientas de Gestión Humana para solucionar y medir problemáticas en la empresa, herramientas como: Las Políticas de Gestión Humana, El Manual de Organización y

Funciones (MOF) para ciertos puestos, entre otros.

- Área de Ventas: Se implementó una política de mejora continua y para ello se conectó al administrador con los clientes, esto permitió recibir retroalimentación para resolver observaciones de manera más eficiente y conocer desde el punto de vista del distribuidor cuales son las características que más demanda el consumidor final.
- Área de Producción: Se implementó una política para motivar a los trabajadores, aquellos que alcanzan un porcentaje de producción, según el manual de crianza de la empresa proveedora de genética, se les reconoce y se le da un monto extra a su remuneración.
- Área de Almacén y Despacho: Para dar trazabilidad a los productos que se venden, en almacén se procedió a marcar la mercadería que ingresaba por lote y fecha de ingreso, así se tiene una visión más clara de donde y cuando se produce lo que se vende. Asimismo, esto nos permitió llevar un mejor control de la mercadería que lleva más tiempo inmovilizada y al área de ventas poder priorizar la venta de mercadería que esta más próxima a vencerse.

La Universidad de Piura ha sido una base sólida para enfrentar los retos y dificultades que se presentan en la vida profesional. Entre los problemas que hemos superado tenemos:

- Covid-19: Durante los años que duró la pandemia del Covid-19, los colaboradores de la empresa se vieron afectados por la enfermedad, esto produjo un alto nivel de ausentismo y rotación de personal, algunos de los cuales eran claves como jefes o personal administrativo. Para hacer frente a esta situación el administrador, autor del presente TSP, se vio con la tarea de contratar personal de manera rápida y eficaz. Por otro lado, en el caso de las ventas, varios de los mayoristas fallecieron por la enfermedad y junto al gerente nos vimos en la necesidad de buscar nuevos clientes.
- Influenza aviar: Desde el año 2022 nuestro país se ve afectado por el virus de la influenza aviar, la cual es una enfermedad incurable para las aves, las empresas del sector se ven en el riesgo de tener que sacrificar aquellas aves que se infectan y esto les puede generar grandes pérdidas. Para mitigar este riesgo, se buscó asesoría especializada para mejorar nuestro cronograma de vacunación y crear planes de desinfección. De igual manera, las empresas que nos abastecían de aves bebe disminuyeron la cantidad de aves que ofrecían normalmente y esto nos llevó a la necesidad de buscar nuevos proveedores para poder rejuvenecer nuestra granja.
- Huelgas: En estos años que hemos vivido inestabilidad política, muchos son los casos de huelgas que afectan a diferentes partes de nuestro país, entre ellos tenemos la ciudad de Lima, Ayacucho, Cusco, Ica, Puno, entre otros. Este tipo de situaciones nos afecta

principalmente en las ventas, ya que limita las zonas a donde podemos vender y de igual manera si en caso la mercadería ya estuviera en camino, podría quedarse atrapada en una congestión vehicular y al ser un producto perecible es muy fácil que se estropee la mercadería. Por otro lado, este tipo de situaciones puede generar problemas de abastecimiento para el alimento de las gallinas, uno de los principales proveedores de soya de nuestro país es Bolivia, el cual envía sus productos a través de rutas terrestres a todo el Perú, si estas rutas se ven afectadas se produce una escasez de alimento que tiene como consecuencia un aumento de los costos del alimento.

- Huaicos: Generalmente se producen en las épocas de verano y al igual que las huelgas su efecto es una gran limitante para poder ofrecer nuestros productos, a la vez, corta las rutas de suministros para el abastecimiento de alimento de las gallinas.

### **3.2 Desarrollo de experiencias**

Cuando el autor del presente TSP empezó a integrarse a la organización, se unió en un proceso de expansión, esto permitió tener contacto con diferentes áreas y funciones. Durante este desarrollo, se aprovechó en realizar un análisis mediante entrevistas sobre cada una de las áreas y a cada uno de los colaboradores, entre los resultados y las medidas que se obtuvieron tenemos:

- Mejora en los procesos: Uno de los grandes cuellos de botella en la empresa, eran los reportes y la autorización del gerente general, muchas de las funciones estaban dirigidas a informar directamente sin considerar al mando medio, de igual forma al momento de autorizar ciertas decisiones todos buscaban al gerente para obtener su aprobación, con el MOF que diseñamos se pudo redistribuir las funciones y decisiones al mando medio como se puede visualizar en los apéndices B, C, D y E.
- Mejora en la toma de decisiones: Al ser una empresa que ha crecido recientemente, la cantidad de colaboradores se ha incrementado en poco tiempo, la necesidad de administrar al personal se convirtió en un trabajo más tedioso y no todos estaban correctamente informados sobre nuestras políticas, para hacer frente a esta situación, el autor del presente TSP elaboró las Políticas de Gestión Humana, las cuales se pueden ver en el apéndice A, como una solución para estandarizar todo aquello que concierne a los trabajadores, así como garantizar que estas políticas cumplan con los requerimientos de las leyes nacionales.

Otro punto para resaltar es que, en esta etapa de incorporación y crecimiento, la gestión del personal demandó funciones cada vez más tediosas, estas eran asumidas en un inicio por el gerente general, sin embargo, para apoyarlo con su trabajo, se delegaron algunas de estas funciones al administrador. Quien además las replanteó. Como:

- Supervisar el tareo para efectuar el correcto pago a los colaboradores:  
El registro de asistencia se llevaba mediante mensajes a través del aplicativo de mensajería WhatsApp, ahora, se elaboró un modelo de asistencia que todo el personal debe firmar para cumplir con los requerimientos de Sunafil.
- Supervisar y responder frente a las evaluaciones de desempeño de los colaboradores a su cargo:  
Periódicamente se tenía un registro que indicaba los resultados sobre la productividad de los trabajadores, sin embargo, esto no refleja el desempeño general de los trabajadores, por lo que este registro paso a considerar nuevas variables como la calidad de trabajo que se realizaba o los niveles de ausentismo, entre otros.
- Aprobar préstamo, adelantos y gratificaciones a los colaboradores:  
No existía una estandarización de los montos entregados, por ello se creó junto al gerente general una tabla de referencia de libre disponibilidad para que el administrador pueda resolver sin su presencia este tipo de eventualidades. Tampoco existía una documentación que los respaldara estos montos extras, por lo que se procedió a crear modelos de solicitud para estos casos.
- Supervisar y ejecutar el pago de planillas a los colaboradores:  
En el caso de las planillas se buscó que los montos entregados se vean reflejados debidamente en las boletas de pago y ya no solo como ingresos extras.
- Supervisar y responder frente a las evaluaciones de clima laboral de la empresa:  
Se emplearon nuevos métodos como focus groups y ya no solo entrevistas para conocer más a fondo la situación de la empresa y poder mejorar ciertas deficiencias.

Es así como una parte considerable de estas funciones de Gestión Humana, que se encargaba el Gerente General, se delegó por completo al autor. En el desarrollo de las funciones, muchas fueron las observaciones que se encontraron, entre ellas, una falta de cuidado por el personal. No existía una visión clara sobre la gestión de los empleados y teníamos una falta de métricas sobre los mismos. Por lo que descuidamos mucho una de las partes más fundamentales de la empresa, que eran sus colaboradores.

Ante esta situación, se optó por llevar a cabo una encuesta en marzo del 2022, la misma que buscaría conocer los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores. Producto de esta encuesta, se encontró muchas debilidades en el área de Gestión Humana. Entre las observaciones encontradas tenemos:

1. Todos los colaboradores reportaban directamente al Gerente General, lo que dificultaba su trabajo y ralentizaba el flujo de trabajo del equipo.

2. No existía un proceso estandarizado de selección y reclutamiento,
3. Los trabajadores no tenían definidas sus funciones y objetivos dentro de la empresa.
4. No existía un tareo del personal, por lo que no se conoce las horas trabajadas ni los horarios de ingreso y salida.
5. No se cumplía con capacitar al personal.
6. No existía un seguimiento al desempeño de los trabajadores, ni una evaluación para medirlo.
7. Había una ausencia de métricas en el nivel de satisfacción del personal, al no ser evaluadas constantemente no se tenía una idea clara.
8. Los beneficios de los trabajadores no estaban claros, en especial las vacaciones y los permisos.
9. Las medidas disciplinarias no estaban claras, ya sea por temas como tardanzas, ausencias y faltas graves o leves.

Frente a estos problemas, la primera solución elaborada por el autor del presente TSP, fue redactar e implementar el manual de organización y funciones (MOF), para su desarrollo, él también elaboró propuestas, las cuales el redactó en coordinación con cada uno de los colaboradores y del gerente general, una vez aprobada las propuestas se procedió a su implementación. Esto nos ayudó de diferentes formas, los trabajadores identificaban rápidamente sus responsabilidades y sus metas, a la vez que reconocían a quien reportar su trabajo.

Como segunda solución, para estos problemas, se aprobó al administrador implementar un documento que redactó llamado Políticas de Gestión Humana, en el cual se consideran ciertos temas de vital importancia para el área, como el monitoreo del clima laboral, el cumplimiento de beneficios sociales u otros como las evaluaciones de desempeño.

Ambas soluciones generaron un impacto positivo para coordinar el flujo de trabajo de la empresa. Sin importar su lugar en la jerarquía todos se vieron beneficiados. Este impacto se logra ver inicialmente con los operarios, estos fueron capaces de identificar a su encargado inmediato y así poder reportar su trabajo o pedir ayuda en caso de ser necesario. Por el lado del mando medio, los colaboradores con personal a cargo pudieron identificar sus tareas y a la vez reconocer cuales eran las que tenían que delegar, aumentando la productividad de estos y mejorando su autonomía. En el caso del Gerente General se identificó las funciones y decisiones más importantes que requieren su presencia y a la vez cuáles podían ser delegadas a otros colaboradores, resultando en una descongestión para el tiempo que invertía en su trabajo.

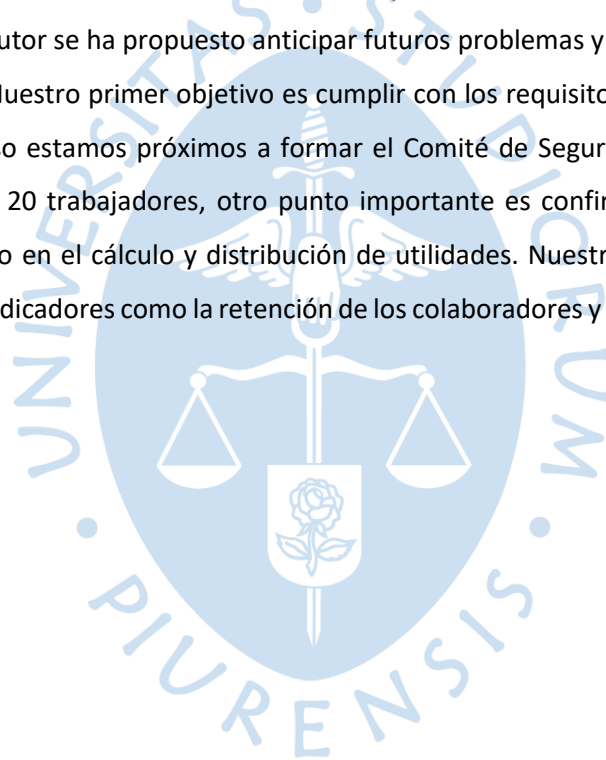
Durante el tiempo que el autor del presente TSP se ha estado desarrollando profesionalmente en la empresa Granja las Islas E.I.R.L., contribuyó con el crecimiento de está aportando conocimientos técnicos aprendidos durante la universidad, se puede resaltar que las medidas tomadas durante estos años nos han permitido mejorar indicadores como el nivel de rotación

de personal, hemos mantenido una baja rotación en rubro donde normalmente estos niveles son altos. Otro indicador importante es el nivel de ausentismo, mediante licencias programadas y bonificaciones con días libres, los niveles de ausentismo bajaron, esto ha sido crítico en un rubro donde se trabaja con activos biológicos, los cuales deben ser alimentados como las gallinas.

Una de las áreas donde se enfocó fue Gestión Humana, donde se solucionó problemas como la identificación de sus responsabilidades y objetivos por parte de cada uno de los miembros de la empresa.

El autor del presente TSP redactó las Políticas de Gestión Humana, como se pueden visualizar en el Apéndice A, se redistribuyó la toma de decisiones entre los colaboradores, descongestionando el trabajo de algunos. Todas estas medidas se tomaron cuidando el bienestar de todos.

En el caso de Gestión Humana, el aumento del personal se está dando paulatinamente año tras año, por lo que el autor se ha propuesto anticipar futuros problemas y mitigar posibles amenazas mediante dos formas. Nuestro primer objetivo es cumplir con los requisitos exigidos por Sunafil y las leyes peruanas, para eso estamos próximos a formar el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo cuando alcancemos los 20 trabajadores, otro punto importante es confirmar que el contador este debidamente capacitado en el cálculo y distribución de utilidades. Nuestro segundo objetivo es dar seguimiento a nuevos indicadores como la retención de los colaboradores y medir la tasa de accidentes laborales.



## Conclusiones

La formación recibida durante la carrera universitaria fue clave para el autor del presente TSP, permitiéndole analizar de forma crítica los problemas organizacionales y proponer soluciones efectivas. Métodos como el análisis de casos fortalecieron las habilidades blandas necesarias para implementar cambios significativos, mejorando la cohesión organizacional y el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.

La implementación de políticas de gestión humana y el Manual de Organización y Funciones (MOF) permitió establecer lineamientos claros para la organización, optimizando la asignación de responsabilidades y mejorando la eficiencia operativa. Esto demuestra que una adecuada gestión del talento humano es fundamental para alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

La creación de jerarquías claras y la delegación de funciones facilitaron la descongestión del Gerente General, permitiéndole enfocarse en decisiones estratégicas. Al mismo tiempo, los trabajadores identificaron sus responsabilidades y metas específicas, fortaleciendo la autonomía y productividad en todos los niveles jerárquicos.

La implementación de encuestas para evaluar la satisfacción laboral y la posterior adopción de medidas correctivas resaltan la relevancia de mantener un monitoreo constante del clima organizacional. Estas herramientas no solo incrementaron el bienestar de los empleados, sino que también mejoraron el desempeño colectivo de la empresa.

## Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la capacitación y desarrollo del personal, porque es fundamental diseñar y ejecutar programas de capacitación continua que fortalezcan las competencias técnicas y habilidades blandas de los colaboradores. Estas acciones no solo mejorarán el desempeño individual y colectivo, sino que también incrementarán la retención del talento clave dentro de la organización.

Incorporar herramientas tecnológicas para optimizar la gestión humana; ya que la adopción de soluciones tecnológicas, como sistemas de información en recursos humanos, puede agilizar procesos de supervisión, control y análisis de datos. Estas herramientas ayudarán a tomar decisiones más informadas y facilitarán la gestión integral del talento humano en la empresa.

Se recomienda promover una cultura organizacional basada en el liderazgo efectivo y el trabajo colaborativo. Esto incluye la capacitación de los mandos medios en habilidades de gestión y comunicación, así como la promoción de valores que fortalezcan la cohesión, la autonomía y el compromiso de los equipos con los objetivos estratégicos.



## Referencias

- Araya-Pizarro, S., & Rojas-Escobar, L. (2024). Sobre las prácticas de las lideresas: Evidencias de mujeres en cargos directivos de Chile. *Andamios*, 21(54), 333-371. <https://doi.org/10.29092/uacm.v21i54.1073>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.ª ed.). Kogan Page.
- Barrios-Hernández, J. E., García-Villanueva, F., & Sánchez-Torres, L. J. (2020). The role of shared knowledge spaces in dynamic capabilities development. *Journal of Business Research*, 112, 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.034>
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (3.ª ed.). Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso de la República del Perú. (2020). Ley N.º 31110, Ley del Régimen Laboral Agrario. El Peruano. <https://www.elperuano.pe>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Moraleda, M., Sánchez, J., & Pérez, R. (2018). *Estrategias para el desarrollo de competencias en el aula universitaria*. Editorial Académica.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración: Un enfoque contemporáneo* (15.ª ed.). Pearson.
- Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Ramiro Azuero, A. (2023). Influencia de la gestión humana en la competitividad de pequeñas y medianas empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 905-921. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.3>
- Solano-Castro, V. V., Caveró Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., & Nuñez Lira, L. A. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Sunafil. (2021). *Guía sobre la Ley N.º 31110: Derechos y obligaciones del régimen laboral agrario*. Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. <https://www.sunafil.gob.pe>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

Zhang, X., Wang, Y., & Chen, S. (2025). Understanding environmental performance in hospitality industry: Role of green human resource management, environmental strategy, environmental legitimacy, and green innovation. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 10(1), 43-62. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2025.10.1.003>



Apéndices



**Apéndice A**  
**Políticas de Gestión Humana**

|   |                                    |                |                   |
|---|------------------------------------|----------------|-------------------|
|  | <b>GESTIÓN HUMANA</b>              | <b>CÓDIGO</b>  | <b>GH-POL-001</b> |
|   | <b>POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA</b> | <b>VERSIÓN</b> | <b>01</b>         |
|   |                                    | <b>FECHA</b>   | <b>01/03/2022</b> |

### 1. Objetivo:

Establecer los lineamientos generales para las actividades relacionadas con la administración de Gestión Humana y desarrollo de los trabajadores de GRANJA LAS ISLAS E.I.R.L., con la finalidad de fortalecer las competencias requeridas para alcanzar los objetivos corporativos, mejorar las condiciones de calidad de vida laboral y aumentar el nivel de satisfacción, eficiencia e identidad con la Compañía.

Asimismo, a través de la presente política la Compañía se compromete a verificar y exigir el cumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas terceras que le prestan servicios, sean prestados, dentro o fuera de los centros de operaciones.

### 2. Alcance:

Esta política aplica a todo el personal de la empresa GRANJA LAS ISLAS E.I.R.L., a nivel nacional.

### 3. Funciones:

#### Áreas usuarias:

Son responsables de:

- 1) Cumplir con los lineamientos de la presente Política.
- 2) Presentar sus requerimientos de personal al área de Gestión Humana con la debida autorización.
- 3) Evaluar al personal nuevo durante su periodo de prueba y confirmar su continuidad laboral.
- 4) Identificar las necesidades de capacitación de su personal y coordinar con el área de Gestión Humana para considerar las mismas en el Plan anual de capacitación.
- 5) Aplicar, en coordinación con Gestión Humana, las acciones disciplinarias a sus trabajadores de acuerdo con la normativa interna de la Compañía, en caso de ser necesario.

#### Área de Gestión Humana:

Son responsables de:

- 1) Administrar el proceso de selección y contratación de personal, de acuerdo con los lineamientos de la presente Política y demás normativa interna pertinente.
- 2) Brindar inducción al personal nuevo.
- 3) Coordinar las evaluaciones de desempeño con las áreas respectivas.
- 4) Diseñar y presentar los planes de desarrollo de los trabajadores.

#### 4. Lineamientos

##### Organización de Recursos Humanos

- La Compañía busca atraer, retener y desarrollar al personal idóneo que en adición a sus habilidades profesionales se oriente al logro de objetivos, liderazgo y autoconfianza.
- La Compañía promueve la inclusión, con la finalidad de otorgar y garantizar acceso y oportunidades en igualdad de condiciones, eliminando la discriminación e intolerancia, haciendo que todas las personas sean respetadas e integradas.
- La selección de personal se realiza con transparencia, equidad, e igualdad de oportunidades en todos los procesos; sin cabida a actos discriminatorios por razón de sexo, identidad sexual o de género, raza, origen étnico, credo, religión, edad, idioma, nacionalidad, identidad cultural, origen socioeconómico, discapacidad, condición de salud mental o física, o cualquier otra condición legalmente protegida.
- La Compañía facilita la integración y compromiso de los nuevos trabajadores, a fin de que logren una rápida adaptación a la Compañía, y a su equipo de trabajo.
- Las remuneraciones se determinan en función de ciertas variables críticas, tales como: desempeño y resultados, responsabilidades inherentes al cargo y su complejidad, competencias y potencial del trabajador, comparación respecto al mercado y los resultados de la Compañía, garantizando un salario digno.
- Los lineamientos de los sistemas de gestión adoptados por la Compañía son considerados en todos los procesos de contratación y administración del personal.
- El área de Gestión Humana si bien brinda un apoyo administrativo en relación con los trabajadores, su principal tarea es aportar un valor añadido a la actividad de la Compañía, desempeñando un papel proactivo en cada situación en la que su contribución es requerida.
- La conciliación de la vida profesional, personal y familiar del personal es un factor estratégico para la competitividad empresarial, al favorecer la atracción y retención del talento, el desarrollo de este, y el incremento del compromiso y motivación de los trabajadores.
- La finalidad de los programas de desarrollo y capacitación que brinda la Compañía es conservar y motivar a los trabajadores proponiéndoles planes de carrera que les permita desarrollarse personal y profesionalmente.
- La Compañía adopta una actitud abierta hacia las actividades organizacionales de los trabajadores, sin obstaculizar el desarrollo de medios para asociarse y negociar libre e independientemente. En ese sentido, reconoce los derechos a la sindicalización y a la negociación colectiva, cumple con los convenios colectivos suscritos y no admite tratos injustificadamente desiguales o discriminatorios por motivo sindical en ningún aspecto de la relación laboral, no toma ni tomará represalias contra los trabajadores que participen o intenten formar parte de organizaciones sindicales, ejerzan roles de representación de los trabajadores, o participen en negociaciones colectivas.
- El cumplimiento de las obligaciones para con los trabajadores se ajustan a las normas legales de ámbito nacional y las mejores prácticas internacionales, tales como la no discriminación, condiciones de trabajo saludables y seguras, libertad de asociación, libertad sindical, negociación colectiva, rechazo al trabajo forzoso e infantil, y beneficios laborales de acuerdo con la legislación laboral vigente.
- Los trabajadores podrán realizar solicitudes sobre temas relacionadas a sus beneficios sociales solo por escrito y con mínimo de 2 días de anticipación, queda a criterio del Encargado la aceptar algún cambio.

### Provisión de Recursos Humanos

- La contratación de trabajadores se realiza sobre la base de las competencias y aptitudes profesionales acordes con el perfil para el cargo diseñado por la Compañía, de manera que les permita desarrollar una relación a largo plazo con ésta.
- En los requerimientos de personal se privilegia la promoción interna de candidatos que puedan cubrir adecuadamente las necesidades del cargo. En caso de recurrir a una búsqueda externa, y de privilegiar a un candidato de ésta, se comprueba su potencial aporte de valor a la Compañía.
- Durante el proceso de selección se presta especial atención a la adecuación entre las cualidades del candidato y los valores de la Compañía.
- Sólo las aptitudes y experiencias de un candidato, incluida su adecuación a los valores de la Compañía, son tomadas en consideración en el momento de la selección. En ningún caso, existe discriminación por sexo, identidad sexual o de género, origen étnico, nacionalidad, religión, credo, raza, edad, idioma, identidad cultural, origen socioeconómico, discapacidad, condición de salud mental o física, o alguna otra consideración incluida en la legislación vigente, forman parte de los criterios de selección.
- La decisión de contratar a un candidato incumbe al responsable del área usuaria correspondiente asistida por el área de Gestión Humana. Esta decisión no puede ser tomada, en ningún caso, por un consultor externo a la Compañía.
- Toda posición nueva, así como su remuneración son autorizadas por la Gerencia General.
- Todo nuevo trabajador participa de un proceso de inducción donde no sólo se le instruye de la visión, la misión y los valores de la Compañía; su estructura organizacional y su estilo de hacer negocios; sino también de una visión general, y en lo posible práctica, del negocio; entre otros aspectos. Esto con la finalidad de facilitar una pronta integración del trabajador y un mejor entendimiento del negocio y del valor agregado que significa su aporte al logro de las metas y objetivos de la Compañía.
- Los nuevos trabajadores son acogidos de forma que sus aptitudes y su personalidad se integren naturalmente en la cultura de la Compañía. Al igual que el nuevo trabajador debe respetar esta cultura, el conjunto de los trabajadores hace prueba de apertura respecto a las nuevas ideas y a las propuestas de éste.
- Todo nuevo trabajador que ingrese a la empresa estará sujeto a un periodo de prueba por 3 meses.
- Todo nuevo trabajador deberá presentar los documentos que requiera el área de Gestión Humana para ingresar.

## Desarrollo de Recursos Humanos

- Cada trabajador es responsable de su propio desarrollo personal. Sin embargo, la empresa se esfuerza por ofrecer la posibilidad de progresar a todos aquellos que tengan el potencial necesario para desarrollar sus aptitudes y nuevas capacidades que impacten positivamente en el desarrollo de sus funciones. Es por esto, que tanto el jefe inmediato del trabajador como el encargado del área de Gestión Humana se convierten en socios estratégicos en el desarrollo del personal.
- Se pone especial cuidado en detectar, desarrollar y preparar talentos que puedan asumir mayores responsabilidades en todos los niveles de la empresa.
- Las promociones se otorgan únicamente en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial del trabajador.
- La Compañía cuenta con un Plan Anual de Capacitación que permite a los trabajadores desarrollarse personal y profesionalmente. Este Plan es parte de una estrategia de desarrollo integral que tiene como meta mejorar o potencializar las capacidades individuales de los trabajadores.
- La oportunidad de desarrollo profesional considera la permanencia del trabajador en la Compañía y el compromiso que los conocimientos adquiridos sean compartidos con los demás trabajadores.
- Anualmente, se realiza una evaluación formal sobre el desempeño de los trabajadores e identificar las necesidades de capacitación que impacte en su desarrollo profesional y en el logro de las metas y objetivos de la Compañía.
- La empresa realizara encuestas para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores periódicamente.
- Existen dos tipos de capacitaciones; las que actualizan los conocimientos del trabajador ante cambios normativos o del entorno del mercado que tienen por objetivo que éste continúe desarrollando sus funciones adecuadamente; y aquellas que incrementan el potencial del trabajador ante la expectativa que en el mediano plazo asuma nuevas responsabilidades en la Compañía.
- Las capacitaciones que desarrollan el potencial del trabajador son validadas por las gerencias de las áreas usuarias y aprobadas por un Comité conformado por el presidente de Directorio, la Gerencia General, la Gerencia de Gestión Humana. Corresponde a este Comité establecer las condiciones en las cuales se aprueba la capacitación, las cuales quedan debidamente formalizadas en el acta correspondiente.
- Las capacitaciones que desarrollan el potencial del trabajador están enmarcadas dentro de los planes de sucesión.
- Gestión Humana monitorea continuamente el desempeño del trabajador durante y al finalizar la capacitación, manteniendo evidencias formales de los resultados.
- Es responsabilidad de la jefatura inmediata superior del trabajador, dar las facilidades para el adecuado logro de los objetivos de la capacitación aprobada. Corresponde a Gestión Humana monitorear el cumplimiento de los objetivos de la capacitación.

## Retención del Recursos Humanos

- Las metodologías empleadas por Gestión Humana sirven para apoyar la gestión, y son siempre utilizadas en beneficio de la dignidad humana. Esta última debe estar presente en cada momento y en cualquier circunstancia.
- La empresa ofrece un entorno de trabajo favorable a la salud y al bienestar de sus trabajadores, por lo que se compromete a implementar y gestionar un sistema de seguridad y salud en el trabajo para la prevención de accidentes y enfermedades laborales y el aseguramiento de condiciones de trabajo que garanticen a sus trabajadores un estado de vida saludable, física, psicológica y socialmente, en forma continua.
- Asimismo, la empresa promueve la cultura del cuidado y autocuidado. Cada trabajador debe velar por su seguridad, así como por la de sus colegas. Es la razón por la cual toda sugerencia relativa a eventuales mejoras en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo será bienvenida y tratada con la mayor atención.
- Cualquier forma de violencia, como actos de hostigamiento sexual, acoso o de discriminación se encuentra prohibida y es activamente detectada y eliminada, garantizando un trato digno a sus trabajadores.
- La empresa privilegia estructuras de remuneración competitivas, motivadoras y equitativas, proponiendo condiciones de remuneración atractivas y dignas. La retribución engloba la remuneración, tanto en su porción fija como variable, así como otros beneficios legales o que se otorguen por condición de trabajo, práctica del mercado o liberalidad de la empresa.
- La empresa valora el equilibrio entre la vida profesional y la vida personal por lo que motiva y promueve iniciativas que contribuyan al mismo. Esto no solamente porque refuerza la satisfacción y el compromiso con ella y mejora la productividad, sino también porque tiene una incidencia positiva en la reputación de la empresa y permite atraer y motivar a los trabajadores, así como conciliar aspectos económicos y bienestar.
- La empresa garantiza el cumplimiento de los límites legales establecidos para la jornada de trabajo, respeta los tiempos de descanso y desconexión digital, las licencias y permisos legales, y verifica que los trabajadores hagan uso oportuno del periodo de descanso vacacional remunerado de acuerdo con lo contemplado en la legislación vigente.
- Los trabajadores recibirán 1 día de licencia con goce de haber para el día de su cumpleaños remunerado.
- Se llevará a cabo una actividad de integración por año, en el mes de mayo, por el día del trabajador.
- Toda ausencia debe ser justificada por escrito al Encargado de Recursos Humanos con un plazo no mayor a 48 horas desde la fecha de reintegración. Caso contrario, recibirá un memorándum por falta injustificada y descuento de las horas no asistidas sin posibilidad a compensarlas.
- Todo acto ilícito es causal de despido inmediato.


### Evaluación de Recursos Humanos

- El principal interés de la empresa es el desarrollo de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de sus metas y objetivos, con especial atención en la protección de su recurso humano como también, de su recurso material, estando por ello comprometida en todas sus actividades con una adecuada gestión de los riesgos.
- La administración de Gestión Humana de la Compañía es un componente fundamental para el logro de sus metas y objetivos, por lo que no se admite cualquier intento o vulneración de los lineamientos establecidos en la presente Política. Corresponde a la Administración determinar las sanciones a que hubiese lugar en cada caso.
- Cualquier aplicación de sanciones al personal se realiza de acuerdo con la normativa interna y legislación vigente, y está a cargo de la Jefatura o Gerencia correspondiente con la debida coordinación con el área de Gestión Humana para su aplicación.
- Actualizar anualmente el manual de organización y funciones (MOF) para determinar si se necesita añadir algún puesto o incluir funciones a un puesto existente.

*Nota.* Políticas del área de Gestión Humana de la empresa Granja las Islas E.I.R.L.. (2022)



**Apéndice B****Manual de organización y funciones del Jefe de Almacén**

|   |   |               |                   |
|---|---|---------------|-------------------|
|  | <b>GESTIÓN HUMANA</b>                     | <b>CÓDIGO</b> | <b>GH-MOF-001</b> |
|   | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | <b>FECHA</b>  | <b>01/03/2022</b> |

**1. Identificación:**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Nombre del Puesto:</b> | Jefe de Almacén  |
| <b>Reporta a:</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> <li>• Gerente General</li> </ul> |
| <b>Supervisa a:</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrero avícola</li> </ul>                           |

**2. Misión o Propósito del Puesto:**

Breve definición, responde a la esencia del puesto.

Se encarga de recepcionar, planificar, controlar la calidad y despachar la mercadería en coordinación con el área de ventas, cumpliendo con la seguridad y salud del trabajador, todo ello en concordancia con los objetivos y metas establecidas. Se encarga de recepcionar, planificar, controlar la calidad y despachar la mercadería en coordinación con el área de ventas, cumpliendo con la seguridad y salud del trabajador, todo ello en concordancia con los objetivos y metas establecidas.

**3. Funciones:**

Cada Puesto está compuesto de funciones principales, que en su conjunto llevan al logro de la misión del Puesto como tal. En esta parte se trata de identificar estas funciones principales (se recomienda entre 6 y 8); así como el objetivo de cada una de ellas, en pos del cumplimiento de la misión.

| <u>Qué es lo que hace?</u> / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?                                    | Frecuencia |
|--|------------|
| 1. Organizar y coordinar las tareas asignadas al personal a su cargo, tendientes a mantener una adecuada administración del área de almacén. | D          |
| 2. Supervisar que las áreas destinadas al almacén se encuentren limpias, así como prevenir la seguridad de los bienes asignados.             | D          |
| 3. Coordinar y preparar la mercadería según las solicitudes del área de ventas, acorde a los procedimientos establecidos.                    | D          |
| 4. Preparar Órdenes de Compra de repuestos y materiales (compras locales) y solicitar al Administrador de estos requerimientos.              | D          |
| 5. Coordinar la recepción de inventarios físicos de mercadería e informar al área de ventas de acuerdo con los lineamientos establecidos.    | D          |
| 6. Depurar la mercadería que no cumple con los estándares de calidad.  | D          |
| 7. Apoyar en el despacho de mercadería de acuerdo con las necesidades.   | D          |
| 8. Realizar el Kardex de inventarios e informar al administrador.  | D          |


Frecuencia: constante (C), diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

| 4. Exigencias y Requerimientos:<br>Mínimos e Indispensables. |  |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
|--|--|--|-------------------|------------------|-------------------------|------------|-------------------------|----------|-----------|
| Formación Básica   | Secundaria completa  |  | Técnica concluida | X                | Universitaria concluida |            | Titulado o Licenciatura |          | Postgrado |
| Especialidad   | Administración   |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
| Otros Conocimientos  | Logística y almacén  |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
| Conocimiento de Idiomas                                      | Idioma   |  |                   | Nivel de dominio |                         |            |                         |          |           |
|  | No requiere  |  |                   | Básico           |                         | Intermedio |                         | Avanzado |           |
| Conocimientos Informáticos                                   | Software   |  |                   | Nivel de dominio |                         |            |                         |          |           |
|  | MS Office - Excel  |  |                   | Básico           | X                       | Intermedio |                         | Avanzado |           |
| Experiencia Previa   | 01 años en el puesto   |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
| Competencias requeridas                                      | Comunicación<br>Trabajo en equipo<br>Enfoque al cliente<br>Mejoramiento Continuo<br>Desarrollo de personas |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
| Otros requerimientos   | No requiere  |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |

Nota. Políticas del área de Gestión Humana de la empresa Granja las Islas E.I.R.L. (2022)



**Apéndice C****Manual de organización y funciones del Administrador**

|   |   |        |            |
|---|---|--------|------------|
|  | <b>GESTIÓN HUMANA</b>                     | CÓDIGO | GH-MOF-002 |
|   | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | FECHA  | 01/03/2022 |

| 1. Identificación: |   |
|--------------------|---|
| Nombre del Puesto: | Administrador   |
| Reporta a:         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> </ul>   |
| Supervisa a:       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Almacén</li> <li>Jefe de Producción</li> <li>Contador</li> <li>Asistente Administrativo</li> </ul> |

| 2. Misión o Propósito del Puesto:  |
|--|
| Breve definición, responde a la esencia del puesto.  |
| <p>Administrar las sedes de la Compañía (sede Chincha y Pisco), de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa, con la finalidad de garantizar el uso adecuado de los recursos asignados a las sedes.</p> |

| 3. Funciones:   |            |
|---|------------|
| Cada Puesto está compuesto de funciones principales, que en su conjunto llevan al logro de la misión del Puesto como tal. En esta parte se trata de identificar estas funciones principales (se recomienda entre 6 y 8); así como el objetivo de cada una de ellas, en pos del cumplimiento de la misión. |            |
| Qué es lo que hace? /Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?   | Frecuencia |
| 1. Representar legalmente a la Empresa ante cualquier entidad pública o privada.  | C          |
| 2. Ejecutar y/o implementar los controles administrativos que sean necesarios de acuerdo con las operaciones de la sede.  | C          |
| 3. Gestionar y formalizar los contratos por los servicios de las 2 sedes coordinando con las demás áreas de ser necesario.  | C          |
| 4. Mantener vigente ("al día") toda la documentación administrativa necesaria para la operación de las sedes.   | C          |
| 5. Administrar la caja chica asignada, gestionando la oportuna reposición de los fondos.  | D          |
| 6. Revisar los acuerdos de plazo de pago a los proveedores según las políticas de la empresa, gestionando el pago a proveedores críticos.   | C          |
| 7. Administrar y controlar los vehículos asignados a la sede (uso, asignación, consumo de combustible y mantenimiento).   | C          |
| 8. Supervisar la correcta facturación por venta de huevo y gallinas.  | C          |
| 9. Supervisar y responder frente a las evaluaciones de desempeño de los colaboradores a su cargo.   | M          |
| 10. Aprobar prestamos, adelantos y gratificaciones a los colaboradores.   | C          |


|   |   |
|---|---|
| 11. Supervisar y ejecutar el pago de planillas a los colaboradores.   |   |
| 12. Supervisar y responder frente a las evaluaciones de clima laboral la empresa.   |   |
| 13. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto anual de gasto e inversión de la empresa y sustentarlo ante la Gerencia.  | C |
| 14. Supervisar y aprobar ordenes de compras.  | C |
| 15. Establecer y aplicar los controles administrativos que sean necesarios sobre las operaciones de la sede. (inventarios inopinados, conciliaciones operativas y administrativas, etc.)                        | C |
| 16. Responsable de la adecuada custodia y mantenimiento de la información y documentación (archivo) de la sede.   | C |
| 17. Supervisar el cumplimiento de las normas de la empresa.   | D |
| 18. Coordinar con los proveedores la realización del mantenimiento preventivo y correctivo según corresponda, en coordinación con el responsable pertinente.  | A |
| 19. Evaluar y validar la conformidad de los trabajos realizados por los contratistas, asimismo realizar reuniones para conciliar la documentación, a fin de que se puedan efectuar los pagos a los proveedores. | D |

Frecuencia: constante (C), diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

| 4. Exigencias y Requerimientos:<br>Mínimos e Indispensables. |   |  |                   |                         |                         |            |                         |          |           |  |
|--|---|--|-------------------|-------------------------|-------------------------|------------|-------------------------|----------|-----------|--|
| <b>Formación Básica</b>                                      | Secundaria completa   |  | Técnica concluida |                         | Universitaria concluida | X          | Titulado o Licenciatura | X        | Postgrado |  |
| <b>Especialidad</b>  | Administración<br>Economía<br>Contabilidad  |  |                   |                         |                         |            |                         |          |           |  |
| <b>Otros Conocimientos</b>                                   | Legislación vigente aplicable al sector<br>Manejo de personal   |  |                   |                         |                         |            |                         |          |           |  |
| <b>Conocimiento de Idiomas</b>                               | <b>Idioma</b>   |  |                   | <b>Nivel de dominio</b> |                         |            |                         |          |           |  |
|  | Inglés  |  |                   | Básico                  | X                       | Intermedio |                         | Avanzado |           |  |
| <b>Conocimientos Informáticos</b>                            | <b>Software</b>   |  |                   | <b>Nivel de dominio</b> |                         |            |                         |          |           |  |
|  | MS Office - Excel   |  |                   | Básico                  |                         | Intermedio | X                       | Avanzado |           |  |
|  | Microsoft Power BI  |  |                   | Básico                  | X                       | Intermedio |                         | Avanzado |           |  |
| <b>Experiencia Previa</b>                                    | 03 años en el puesto  |  |                   |                         |                         |            |                         |          |           |  |
| <b>Competencias requeridas</b>                               | Comunicación<br>Trabajo en equipo<br>Enfoque al cliente<br>Alineación estratégica (visión del negocio)<br>Mejoramiento Continuo<br>Desarrollo de personas |  |                   |                         |                         |            |                         |          |           |  |
| <b>Otros requerimientos</b>                                  | Licencia de conducir A-1  |  |                   |                         |                         |            |                         |          |           |  |

Nota. Políticas del área de Gestión Humana de la empresa Granja las Islas E.I.R.L. (2022)

**Apéndice D****Manual de organización y funciones del Contador**

|   |   |               |                   |
|---|---|---------------|-------------------|
|  | <b>GESTIÓN HUMANA</b>                     | <b>CÓDIGO</b> | <b>GH-MOF-003</b> |
|   | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | <b>FECHA</b>  | <b>01/03/2022</b> |

| <b>1. Identificación:</b> |  |
|---------------------------|--|
| <b>Nombre del Puesto:</b> | Contador   |
| <b>Reporta a:</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> <li>• Gerente General</li> </ul> |
| <b>Supervisa a:</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar Contable</li> </ul>                        |

| <b>2. Misión o Propósito del Puesto:</b>   |
|--|
| Breve definición, responde a la esencia del puesto.  |
| <p>Planear, organizar, supervisar y controlar las actividades contables, la formulación de los estados financieros establecidos por dispositivos legales o por normas internas, la emisión de información sobre costos empresariales y la emisión de información a valores actualizados de los activos fijos que integran el patrimonio empresarial.</p> |

| <b>3. Funciones:</b>   |            |
|--|------------|
| Cada Puesto está compuesto de funciones principales, que en su conjunto llevan al logro de la misión del Puesto como tal. En esta parte se trata de identificar estas funciones principales (se recomienda entre 6 y 8); así como el objetivo de cada una de ellas, en pos del cumplimiento de la misión.                              |            |
| <u>Qué es lo que hace?</u> / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?  | Frecuencia |
| 1. Formular y suscribir mensualmente los Estados Financieros de la Empresa incluyendo el Balance General, Estado de Ganancias, Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujo de Efectivo y los anexos correspondientes; y formular mensualmente un informe ejecutivo sobre los Estados Financieros de la Empresa. | C          |
| 2. Efectuar, supervisar y verificar el oportuno y correcto registro de las operaciones contables.  | C          |
| 3. Verifica la documentación de los Proveedores; factura, recibo, guías de remisión, órdenes de compra, entre otros.   | C          |
| 4. Codificar contablemente los documentos; de los cuales (1) copia queda para el Archivo de Registro de Obligaciones, otra copia para el archivo de la SUNAT y el original para la emisión del pago correspondiente por Tesorería.   | C          |
| 5. Dirigir, supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.   | C          |
| 6. Efectuar la toma de arqueos mensuales de los fondos de caja, fondos fijos, así como de los documentos valorados.  | C          |
| 7. Mantener actualizada las conciliaciones bancarias y análisis de cuentas, efectuando el seguimiento del movimiento de los documentos que han dado origen a la emisión de cargos y abonos en forma permanente y diaria, a fin de resolver omisiones de registro,  | C          |


|   |   |
|---|---|
| por error de codificación y duplicidad del Registro.  |   |
| 8. Supervisar y mantener actualizado el registro de los bienes patrimoniales.                               | C |
| 9. Supervisar la existencia física de los bienes y su ubicación en las áreas que se indican en el registro. | C |
| 10. Coordinar y supervisar la toma de inventarios de almacenes.   | C |

Frecuencia: constante (C), diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

| 4. Exigencias y Requerimientos:<br>Mínimos e Indispensables. |   |  |                   |                         |                         |                         |             |
|--|---|--|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|
| <b>Formación Básica</b>                                      | Secundaria completa   |  | Técnica concluida |                         | Universitaria concluida | Titulado o Licenciatura | X Postgrado |
| <b>Especialidad</b>  | Contabilidad  |  |                   |                         |                         |                         |             |
| <b>Otros Conocimientos</b>                                   | Diplomado en Finanzas   |  |                   |                         |                         |                         |             |
| <b>Conocimiento de Idiomas</b>                               | <b>Idioma</b>   |  |                   | <b>Nivel de dominio</b> |                         |                         |             |
|  | No requiere   |  |                   | Básico                  |                         | Intermedio              | Avanzado    |
| <b>Conocimientos Informáticos</b>                            | <b>Software</b>   |  |                   | <b>Nivel de dominio</b> |                         |                         |             |
|  | MS Office - Excel   |  |                   | Básico                  | X                       | Intermedio              | Avanzado    |
| <b>Experiencia Previa</b>                                    | 02 años en el puesto  |  |                   |                         |                         |                         |             |
| <b>Competencias requeridas</b>                               | Comunicación<br>Trabajo en equipo<br>Enfoque al cliente<br>Alineación estratégica (visión del negocio)<br>Mejoramiento Continuo<br>Desarrollo de personas |  |                   |                         |                         |                         |             |
| <b>Otros requerimientos</b>                                  | No requiere   |  |                   |                         |                         |                         |             |

Nota. Políticas del área de Gestión Humana de la empresa Granja las Islas E.I.R.L. (2022)

**Apéndice E**  
**Manual de organización y funciones del Jefe de Producción**

|   |   |               |            |
|---|---|---------------|------------|
|  | <b>GESTIÓN HUMANA</b>                     | <b>CÓDIGO</b> | GH-MOF-004 |
|   | <b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b> | <b>FECHA</b>  | 01/03/2022 |

### 1. Identificación:

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Nombre del Puesto:</b> | Jefe de Almacén  |
| Reporta a:                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> <li>• Gerente General</li> </ul> |
| Supervisa a:              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrero avícola</li> </ul>                           |

### 2. Misión o Propósito del Puesto:

Breve definición, responde a la esencia del puesto.

Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de producción de huevos y el desenvolvimiento del personal del área de acuerdo con los procedimientos y parámetros de calidad establecidos por la empresa y las normas correspondientes.

### 3. Funciones:

Cada Puesto está compuesto de funciones principales, que en su conjunto llevan al logro de la misión del Puesto como tal. En esta parte se trata de identificar estas funciones principales (se recomienda entre 6 y 8); así como el objetivo de cada una de ellas, en pos del cumplimiento de la misión.

| <u>Qué es lo que hace?</u> / Sobre qué funciones y/o procesos? / En base a qué pauta? / Para que se hace?  | Frecuencia |
|--|------------|
| 1. Supervisar y controlar la producción, de acuerdo con los estándares de calidad, inocuidad y seguridad ocupacional, con la finalidad de cumplir con los objetivos de producción establecidos por la empresa. | C          |
| 2. Programar, Coordinar y Supervisar las labores de producción realizadas por el personal, asegurando que cumplan con los procedimientos establecidos y optimización de la eficiencia de la planta.            | C          |
| 3. Coordinar el mantenimiento y los trabajos a realizar a fin de mantener los equipos operativos y en buenas condiciones   | C          |
| 4. Llevar un control de las gallinas muertas y avisar al auxiliar administrativo para reconsiderar el pedido de alimento futuro.   | C          |
| 5. Llevar un seguimiento de la producción de huevo por lote de gallinas y las características de estas.  | C          |
| 6. Controlar y analizar el consumo de las gallinas diariamente.  | C          |
| 7. Recepcionar el alimento general de las gallinas y verificar que se asigne al lote correspondiente.  | C          |

Frecuencia: constante (C), diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M), bimestral (B), trimestral (T), semestral (SE), anual (A).

| 4. Exigencias y Requerimientos:<br>Mínimos e Indispensables. |   |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
|--|---|--|-------------------|------------------|-------------------------|------------|-------------------------|----------|-----------|
| Formación Básica   | Secundaria completa   |  | Técnica concluida | X                | Universitaria concluida |            | Titulado o Licenciatura |          | Postgrado |
| Especialidad   | Administración  |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
| Otros Conocimientos  | Logística y almacén   |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
| Conocimiento de Idiomas                                      | Idioma  |  |                   | Nivel de dominio |                         |            |                         |          |           |
|  | No requiere   |  |                   | Básico           |                         | Intermedio |                         | Avanzado |           |
| Conocimientos Informáticos                                   | Software  |  |                   | Nivel de dominio |                         |            |                         |          |           |
|  | MS Office - Excel   |  |                   | Básico           | X                       | Intermedio |                         | Avanzado |           |
| Experiencia Previa   | 01 años en el puesto  |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
| Competencias requeridas                                      | Comunicación<br>Proactividad<br>Trabajo en equipo<br>Enfoque al cliente<br>Entendimiento del negocio<br>Mejoramiento Continuo<br>Desarrollo de personas |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |
| Otros requerimientos   | No requiere   |  |                   |                  |                         |            |                         |          |           |

Nota. Políticas del área de Gestión Humana de la empresa Granja las Islas E.I.R.L. (2022)

