



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Propuesta e implementación de mejora de procesos claves
en el área de recursos humanos en una empresa del sector
electromecánico de la ciudad de Piura**

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

Lina Margarita Livia Naucar

**Revisor(es):
Mgtr. Juana María Huaco García**

Piura, febrero de 2022



Agradecimientos

A Dios, por las bendiciones que me concede y brindarme la sabiduría para lograr las metas trazadas.

A todas las personas que han aportado en mi formación academia, y desarrollo profesional.





Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional (TSP), tiene como finalidad proponer e implementar mejoras en el área de recursos humanos de una empresa electromecánica. El desarrollo del presente trabajo se enfoca en obtener un mayor alcance y orden de la información del personal, así como establecer adecuadamente los subprocesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, e inducción de personal.

Para el desarrollo de lo antes mencionado, se realizaron distintas acciones como creación y actualización de expedientes, mejorar el manejo de la programación de las vacaciones, se utilizó la entrevista como método para la recopilación de datos, logrando actualizar el Manual de Organización y Funciones (MOF) y basados en esta información se implementaron los perfiles de puestos principalmente de las jefaturas, se realizó también la adaptación del proceso de reclutamiento y selección a la situación por pandemia COVID-19, finalmente, se implementó el proceso de inducción con la finalidad de lograr socialización con el nuevo colaborador brindando una enriquecedora experiencia.

En cuanto a los resultados, se redujo el tiempo en búsqueda de información, fiabilidad de esta, mejora en la gestión del área, lo cual permitió incrementar la eficiencia en el desarrollo de tareas relacionadas con las diferentes áreas de la organización. Asimismo, se logra observar la correlación entre los subprocesos del área de recursos humanos, pues al desarrollar los perfiles de puesto se cuenta con la especificación y descripción de los puestos, lo cual permite establecer un adecuado proceso de reclutamiento y selección, seguido de un proceso de inducción, con este último, el colaborador cuenta con una clara información sobre la organización y los objetivos de esta, así como de los objetivos que se esperan de él, como colaborador, dentro de la organización.



Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Aspectos generales.....	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.1.1 Ubicación.....	13
1.1.2 Actividad.....	14
1.1.3 Organigrama.....	14
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	14
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	14
1.2.2 Propósito del puesto	16
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	17
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	17
Capítulo 2 Fundamentación	19
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional	19
2.1.1 La Administración de recursos humanos.....	19
2.1.2 Análisis de puesto.....	20
2.1.3 Reclutamiento y selección.....	22
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	25
3.1 Aportes.....	25
3.1.1 Administración de recursos humanos	25
3.1.2 Análisis de puestos	26
3.1.3 Reclutamiento y selección.....	26
3.1.4 Proceso de inducción.....	26
3.2 Desarrollo de experiencias.....	27
Conclusiones	29
Recomendaciones	31
Lista de referencias	33

Anexos.....	35
Anexo A. Perfil de puestos de jefe y asistente de recursos humanos	37
Anexo B. Documentación general de nuevo personal	41
Anexo C. Proceso de inducción.....	42



Lista de figuras

Figura 1	Servicios brindados por la empresa objeto a estudio	13
Figura 2	Organigrama referencial	14
Figura 3	Organigrama referencial donde se ubica el área de recursos humanos	15
Figura 4	Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su interacción	20
Figura 5	Análisis de puestos.....	21
Figura 6	Proceso de reclutamiento y selección de personal	22
Figura 7	Etapas del proceso de inducción de personal	23





Introducción

Actualmente, son cada vez más las compañías que consideran al capital humano como su principal activo, por consiguiente, las organizaciones prestan una notable importancia a cada uno de sus miembros, potenciando una correcta gestión en el área de Recursos Humanos o también llamada Gestión del Talento Humano.

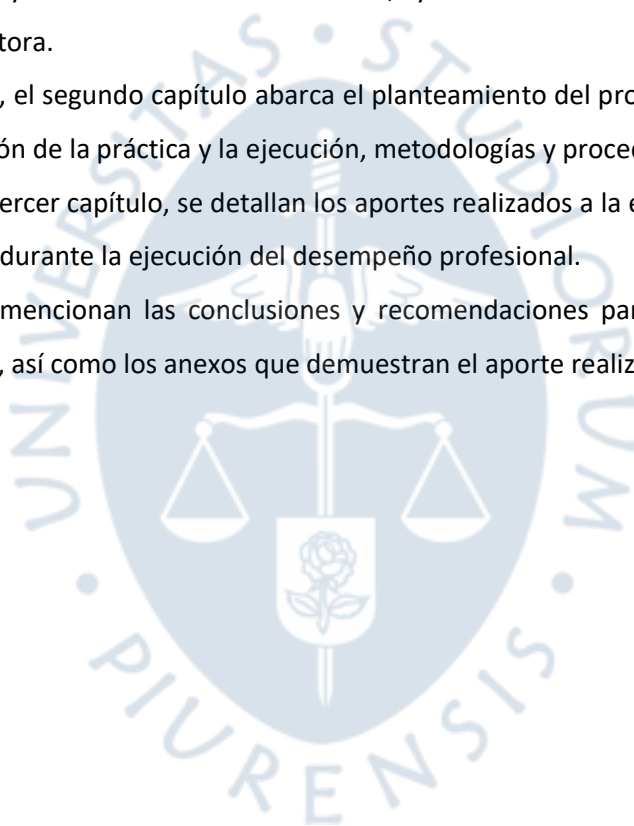
El desarrollo del presente trabajo se basa en los conocimientos adquiridos durante la formación académica profesional de la autora, aplicados durante su experiencia laboral, puntualizando el aporte brindado a la organización.

El primer capítulo, está compuesto por la breve explicación de los aspectos generales de la empresa, para un mayor conocimiento sobre ésta, y se detalla la experiencia profesional desempeñada por la autora.

Posteriormente, el segundo capítulo abarca el planteamiento del problema, establecer bases teóricas para la aplicación de la práctica y la ejecución, metodologías y procedimientos desarrollados.

A su vez, en el tercer capítulo, se detallan los aportes realizados a la empresa y el aprendizaje adquirido por la autora durante la ejecución del desempeño profesional.

Por último, se mencionan las conclusiones y recomendaciones para mantener una buena administración del área, así como los anexos que demuestran el aporte realizado.





Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Por carácter reservado de la empresa, en el presente trabajo no se podrá dar a conocer de manera detallada la información de esta, por lo que no se señala información de la misión, visión y valores de la organización, por ello se brindará información generalizada, y así proporcionar mayor conocimiento sobre el entorno en el que se desempeña.

La empresa inició sus operaciones en el año 2003, la cual se desempeña en el sector electromecánico, se ha posicionado como una de las empresas con mayor reconocimiento en el norte del país; su diferenciación parte de la capacidad de respuesta rápida y calidad en sus servicios contando con el mejor equipo técnico garantizado, procedente de su amplio conocimiento y aplicación de la ingeniería y la tecnología. La empresa divide sus servicios en:

Figura 1

Servicios brindados por la empresa objeto a estudio

Elaboración de proyectos eléctricos

- Proyectos en alta, media y baja tensión públicos y privados.
- Ingeniería de detalles de los sistemas de transmisión y utilización de energía eléctrica.

Servicios técnicos

- Sistemas de protección y ahorro de energía eléctrica.
- Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

Alquiler y Venta

- Alquiler y venta de grupos electrógenos.
- Alquiler y venta de transformadores trifásicos.
- Alquiler servicio completo de grúa.

Nota. Elaboración propia

1.1.1 Ubicación

La empresa en investigación, como se había mencionado anteriormente cuenta con mayor reconocimiento en el norte del país, realizando su actividad empresarial principalmente en la ciudad de Piura. La misma dispone de dos puntos estratégicos para el desenvolvimiento eficaz de sus actividades, contando con una oficina administrativa y una oficina – almacén, en esta última se encuentra los suministros, maquinarias y equipos de trabajo diario para obras y proyectos.

1.1.2 Actividad

La empresa sujeta a estudio, en el transcurso de su trayectoria ha logrado una alta fidelización por parte de sus clientes tanto de empresas privadas como públicas, distribuyendo y comercializando sus servicios con rapidez y alta calidad en el sector electromecánico, basados en su amplio conocimiento en la ingeniería y tecnología, con una diferenciación clave dentro de las organizaciones que operan en este sector. Logrando así haber realizado grandes proyectos en otras ciudades del país.

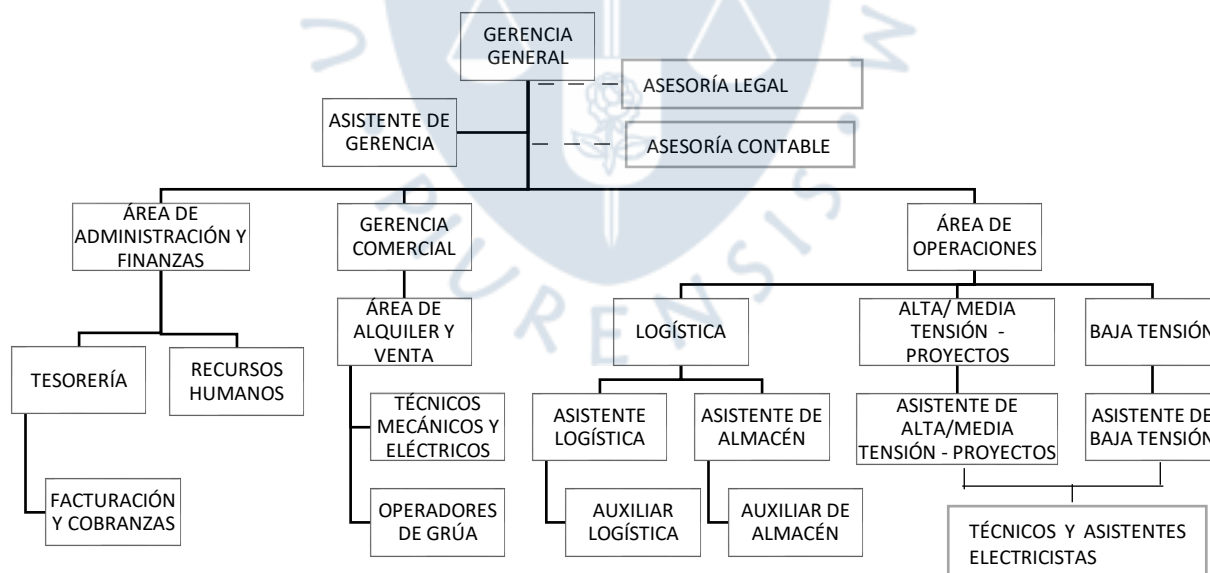
1.1.3 Organigrama

Para brindar una mejor explicación, es importante mencionar que la autora desarrolló su experiencia profesional en el área de Recursos Humanos, puesto de trabajo que se encontraba bajo la supervisión de la Administración y Finanzas y la Gerencia General. Así mismo, la empresa cuenta con dos gerencias, la Gerencia General y la Gerencia Comercial, siendo principalmente liderada por la gerencia general.

Se presentará un organigrama de la empresa referencial por motivos de confidencialidad, el cual, se ha realizado en base a las tareas y relación entre las áreas funcionales:

Figura 2

Organigrama referencial



Nota. Elaboración propia

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

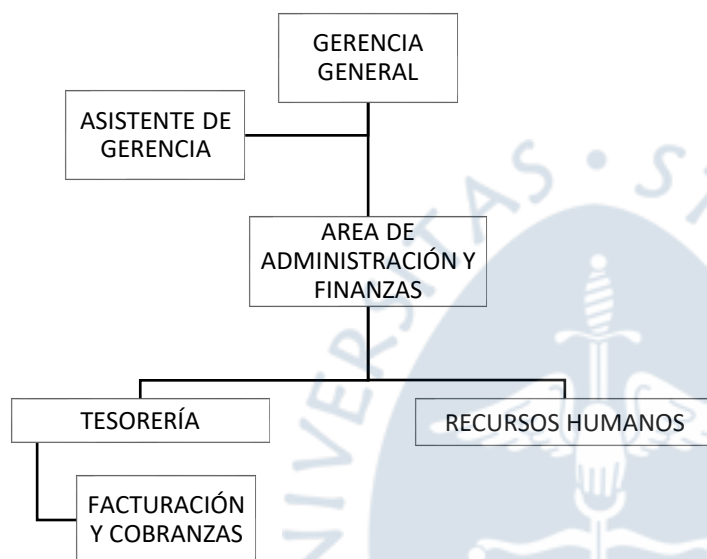
1.2.1 Actividad profesional desempeñada

En abril del año 2020, la autora del presente TSP se incorporó a la organización, ocupando la

posición de practicante de Recursos Humanos, como soporte de esta. Transcurridos tres meses, es decir, en agosto, la autora ascendió y fue contratada para ocupar el cargo de asistente del área de Recursos Humanos, cargo correspondiente al área de Administración y Finanzas, habiendo desarrollado satisfactoriamente sus funciones hasta el mes de abril del año 2021. Posteriormente, en la figura 3, se muestra la estructura en donde se ubica el área de recursos humanos.

Figura 3

Organigrama referencial donde se ubica el área de recursos humanos



Nota. Elaboración propia

Como se mencionó previamente el cargo desempeñado fue de asistente de recursos humanos, quien es responsable de todos los temas relacionados a los procesos de recursos humanos con un constante apoyo en el área de administración y finanzas, además de trabajar de forma ordenada y conjunta con el área comercial y de operaciones, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas.

Se detallan a continuación las funciones desempeñadas:

- Ejecutar los procesos de reclutamiento y selección:
 - Realizar y difundir la oferta de trabajo.
 - Gestionar las postulaciones recibidas, así como la revisión de los curriculum vitae de los candidatos y recopilar a quienes estén acorde con los requisitos.
 - Contactar a los candidatos.
 - Coordinar entrevistas personales y/o virtuales con gerencia general.
- Asistir en actividades de seguridad y salud ocupacional y medio Ambiente (SSOMA):
 - Coordinar las capacitaciones del plan anual de capacitaciones.

- Programar exámenes médicos al personal entrante y renovaciones.
- Elaborar y archivar documentación SSOMA del personal.
- Realizar las renovaciones e inclusiones de las pólizas de seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR), y Vida Ley.
- Coordinar con las jefaturas de proyectos, el personal requerido para las determinadas obras y/o proyectos a ejecutar.
- Elaborar los contratos de nuevo personal que ingresa a la empresa.
- Entregar las boletas de pago mensuales al personal.
- Registrar a los nuevos trabajadores en la base de datos.
- Registrar altas y bajas de personal en el sistema T-registro – SUNAT.
- Crear los expedientes y archivar documentación del personal entrante.
- Actualizar el manual de organización y funciones (MOF).
- Coordinar con gerencia general y los responsables de los equipos de trabajo el cronograma de vacaciones del personal.
- Asistir en temas de gestión de remuneración:
 - Contabilizar horas extras del personal por obra y/o proyecto en desarrollo.
 - Control de asistencia, permisos, y desvinculaciones de personal para la entrega de reporte actualizado para el cálculo de la nómina.
- Brindar servicio de atención al empleado, facilitando respuesta a sus inquietudes y consultas.

1.2.2 Propósito del puesto

El principal objetivo del área de recursos humanos es tener la capacidad de brindar el mejor talento humano para la empresa, así como tener ordenado, organizado, actualizado y desarrollar mejoras en los diferentes temas que implica el área, con el objetivo de cumplir con las metas y visión de la organización.

El puesto de asistente de recursos humanos tiene como finalidad, lograr una correcta administración de los diferentes procesos que se desarrollan diariamente, así como contar con la destreza de coordinar eficientemente con la asistencia contable y legal, al igual que con las áreas de administración y finanzas, logística y operaciones, este último en cuanto a la solicitud de requerimiento masivo de personal. Además de una adecuada y constante comunicación con todo el personal de la organización, todo ello permitiendo un adecuado trabajo en equipo.

La autora se enfrentó a muchos retos para desarrollar y lograr llevar a cabo las diferentes funciones y responsabilidades del área. En principio debido a que el área de recursos humanos se compone por una sola persona, con apoyos que son de muy corto tiempo, provocando que no se culminen las tareas a cargo, causando desorden y sobrecarga de tareas.

Asimismo, se tuvo que enfrentar con el hecho de contar con conocimientos teóricos más que prácticos, ya que contaba con experiencia previa pero se enfrentaba a una mayor responsabilidad no antes asumida, por lo que decidió tomar dos cursos, los cuales la autora considera clave, un curso especializado en legislación laboral con respecto a la Ley de Productividad y Competitividad Laboral N° 728, para así poder desarrollar mejoras e implementar procesos que permitan mejorar el manejo del área misma, y un curso de base de planillas, el cual le permitió ampliar su conocimiento en relación al manejo de las nóminas en cuanto al control y cálculo de planillas. Estos dos cursos le permitieron desempeñar sus funciones con mucha más confianza, así como poder coordinar y aprovechar correctamente la asesoría legal y contable, con el fin de prevenir posibles conflictos a futuro, logrando los objetivos del área, así como de la organización.

1.2.3 *Producto o proceso que es objeto del informe*

La empresa objeto de estudio, es una empresa en crecimiento por ello, el propósito del presente trabajo es evidenciar la importancia de un buen manejo y distribución de procesos claves en la administración del área de recursos humanos. La empresa cuenta con un responsable que desempeña todas las funciones en relación con los diferentes temas que sobrelleva el área, lo cual ocasiona sobre carga de deberes y desviación del fin y objetivo de ésta.

En base a lo explicado en el párrafo anterior, la autora detalla la propuesta e implementación de mejoras en procesos claves del área de recursos humanos, desde un adecuado ordenamiento de documentación de personal, actualización y propuesta de perfil de puestos del área de recursos humanos, y proceso de inducción, todo ello conlleva a que la relación entre la organización y su cliente interno sea la más apropiada basada en el crecimiento en ambas partes.

1.2.4 *Resultados concretos logrados*

Por lo que se refiere a los resultados concretos obtenidos. Se logró lo siguiente:

Dentro del marco de la administración del área, se logró un ordenamiento y regularización de la documentación del personal en planilla, contando con expedientes físicos y digitales de cada uno de los colaboradores, reducción de tiempo muerto en busca de estos, es decir, antes se invertía aproximadamente de tres a cuatro horas en obtener información, con el ordenamiento y regularización de la documentación del personal la inversión de tiempo se redujo de entre media a una hora, dependiendo de la cantidad de documentación solicitada. A su vez dentro de este punto se puede destacar el tema de vacaciones, en donde la autora llevó a cabo un nuevo formato, el cual reflejaba con mayor claridad el estado de las vacaciones del personal, es decir, del total de 50 trabajadores, el estado crítico de vacaciones era de un total de 22 trabajadores, posterior a ello se llevó a cabo la programación de vacaciones en base a las actividades programadas, dejando una proyección a la posterior gestión del área.

Por otro lado, la autora desarrolló el perfil de puestos de las jefaturas de la empresa, principalmente la del área de recursos humanos, lo cual permitió contar con los requisitos que impone y exige cada puesto de trabajo para que se desarrolle de manera adecuada, teniendo previamente conocimiento de lo que se debe hacer y los requisitos que deben cumplir, así como los objetivos que se desean alcanzar por área, estos últimos sincronizados a los objetivos organizacionales.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, debido a la pandemia COVID- 19, se logró adecuar al plan de vigilancia y prevención frente a la COVID -19, desarrollando así las entrevistas a través de alguna plataforma virtual. Finalmente habiendo elegido al candidato, previo a la firma del contrato, se coordinaba a través de llamada llevar a cabo la prueba de descarte para la COVID- 19, a su vez como parte del proceso, se coordinaba el examen médico ocupacional (EMO), de esta manera se reducía el riesgo y se cumplía el protocolo, cuidando la salud de todos los colaboradores de la organización. En relación con este proceso la autora consideró la necesidad de implementar el proceso de inducción al nuevo personal posibilitando reducir el tiempo de adecuación e instrucción de las funciones de un nuevo colaborador, brindando una agradable experiencia. En tal sentido dicho proceso permite una mejor adaptación y desempeño eficiente, e impulsa un mayor compromiso con la organización, así como clarifica las expectativas de trabajador, facilitando su aprendizaje.

Capítulo 2

Fundamentación

Previamente al desarrollo de este capítulo, para una mayor comprensión, la autora explica que, para el desarrollo e implementación de diversos temas en el área de recursos humanos, el enfoque se desarrolla en la administración del área y las subáreas de estudio como análisis de puestos, reclutamiento y selección e inducción.

A su vez, se menciona en párrafos anteriores que actualmente el área es denominada como gestión del talento humano, sin embargo, durante el desarrollo del presente trabajo se ha determinado como área de recursos humanos, debido a que la empresa en estudio así lo tiene establecido.

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *La Administración de recursos humanos*

Para Chiavenato (2011) la administración de recursos humanos está sujeta a un constante cambio, por ello las empresas deben contar con personas que reúnan nuevas características como conocimientos, habilidades y competencias, todo ello requiere nuevas prácticas, así como la redefinición y retroalimentación de estas, del mismo modo con las políticas permitiendo crear nuevas conductas y destrezas en los trabajadores. Para complementar la definición establecida, los expertos Werther y Davis (2014) sustentan que, el propósito de la gestión del capital humano es incrementar y enriquecer las aportaciones productivas del personal a la institución, de manera que sean consecuentes desde un punto de vista estratégico, ético y social. Además, precisan que, la gestión del capital humano existe para brindar apoyo estratégico a la alta dirección y al personal en la labor de alcanzar sus objetivos. Para poder llevar a cabo su cometido deben a su vez establecer objetivos claros.

Agregando a lo expuesto por Chiavenato (2011), define políticas como guía para dirigir funciones y orientar su desempeño en base a los objetivos propuestos. Es decir, se refiere a la forma en cómo las empresas aspiran liderar a sus miembros, para por medio de ellos lograr los objetivos organizacionales, al facilitar las condiciones y los recursos, que permiten el logro de los objetivos individuales, los cuales cambian en base a su cultura y necesidades como empresa. Por otro lado, es importante comprender que, las prácticas son la puesta en marcha, una vez que se hayan definido y establecido las políticas. Siendo los procesos básicos en la gestión de talento humano cinco: Integración, organización, retención, desarrollo y evaluación a las personas.

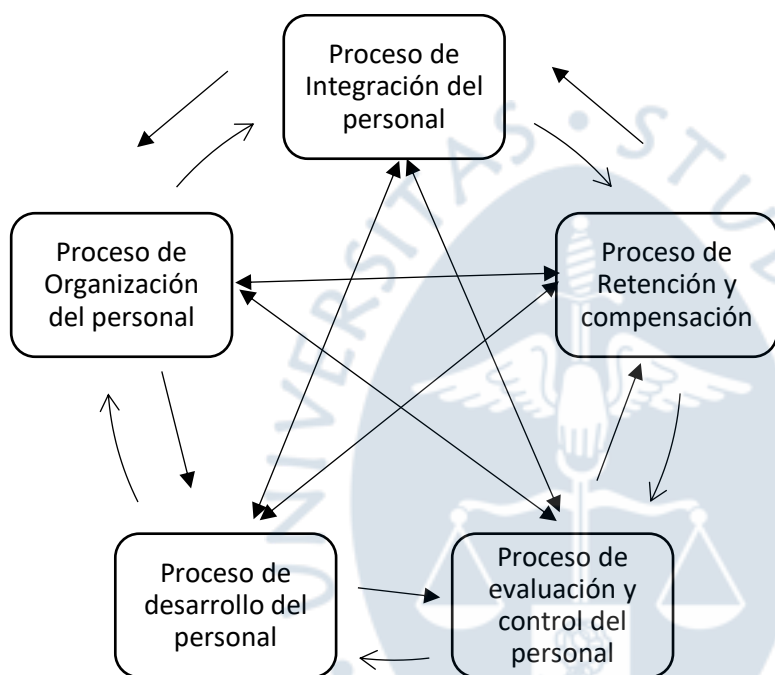
Procesos totalmente interrelacionados entre sí e interdependientes, todo cambio que se realice en alguno de ellos influye en otro, por ello la mejora y/o deficiencia en uno influye en los demás, considerados subsistemas de un sistema superior.

De este modo, actualmente, la función del área de recursos humanos significa transformarse

de a pocos en un área idónea para establecer organizaciones sobresalientes, más ágiles, prácticas y competitivas. En base a lo descrito en los párrafos anteriores, esta área es vital y se desenvuelve mediante la determinación de políticas y prácticas, facilitando el desarrollo y crecimiento tanto de la organización como de su gente. Es por ello, que la empresa objeto a estudio al estar en fase de crecimiento, requiere aplicar de forma precisa y clara los objetivos del área enfocados en el proceso de integración del personal.

Figura 4

Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su interacción



Nota. Figura adaptada de libro de Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2011, pág. 102)

2.1.2 *Análisis de puesto*

En relación con el análisis de puestos, Mondy (2010) indica que, se realiza generalmente como producto de los cambios de la naturaleza del trabajo, a su vez es el documento donde se resumen tanto la descripción como la especificación de este, el primero refiere información sobre los deberes y responsabilidades esenciales, y el segundo describe los conocimientos, cualidades y destrezas que debe poseer el individuo para ocupar el puesto de trabajo. Por su parte Reyes (2005), refiere que, el análisis de puestos es una técnica que representa el conocimiento detallado de todas las obligaciones y características de cada puesto de trabajo, en el cual brinda un beneficio a altos directivos, supervisores y trabajadores para un desempeño adecuado de sus actividades.

Por otro lado, Chiavenato (2009) menciona que la entrevista es uno de los métodos para la puesta en marcha del análisis de puestos, la entrevista es el instrumento más útil para recabar información de los puestos y fijar sus obligaciones y responsabilidades, así mismo se mencionan

algunas de las preguntas que suelen realizarse.

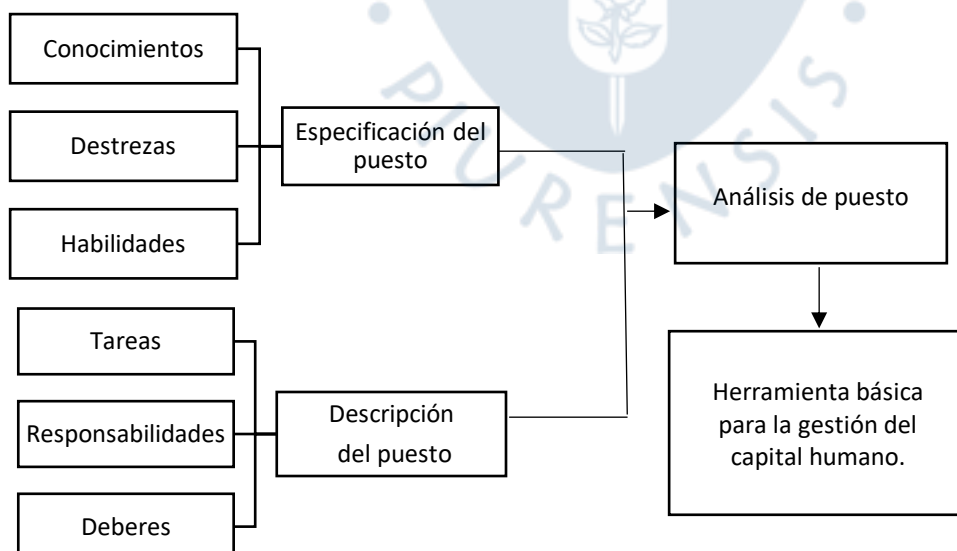
1. ¿Usted qué puesto ocupa?
2. ¿Qué hace con dicho puesto?
3. ¿Cuándo lo hace?: ¿diaria, semanal o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
7. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?
8. ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?
9. ¿Quiénes son sus subordinados? Si es el caso.

Nota. información tomada del libro de Gestión del talento (Chiavenato, 2009, pág. 224)

Sintetizando lo expuesto por los expertos el análisis de puestos es un conjunto de requisitos que impone y exige un determinado puesto de trabajo para que se desarrolle de manera adecuada, teniendo previamente conocimiento de lo que se debe hacer y los requisitos que deben cumplir. Por tal motivo, la autora consideró proponer e implementar los perfiles de puestos del área de recursos humanos, para ello se llevó a cabo las preguntas citadas en el párrafo anterior, obteniendo como resultados la actualización de las funciones y responsabilidades del área en estudio, adecuándolo a un formato para un mejor almacenamiento de información. (Anexo A).

Figura 5

Análisis de puestos



Nota. Figura adaptada del libro: Administración de Recursos Humanos, (Mondy, 2010, pág. 94)

2.1.3 Reclutamiento y selección

Según Chiavenato (2011) el reclutamiento y la selección, deben considerarse dos fases de un mismo proceso, por su parte, el reclutamiento tiene como tarea principal atraer con selectividad mediante distintas técnicas de comunicación a los postulantes con los requisitos mínimos para el puesto vacante, en la selección la función principal es elegir, entre los postulantes reclutados, dicho de otro modo, quienes cuenten con más expectativa de adaptarse al puesto y ejercerlo correctamente. Del mismo modo Alles (2015), define al reclutamiento como el conjunto de métodos, que permiten atraer a los candidatos adecuados, y la selección es escoger entre los candidatos con mayor similitud al perfil. En definitiva, de acuerdo con lo expuesto, el reclutamiento y la selección son procesos claves que se manejan de forma conjunta para contar con el personal idóneo.

Figura 6

Proceso de reclutamiento y selección de personal



Nota. Adaptada del libro Administración de Recursos Humanos, (Chiavenato, 2011)

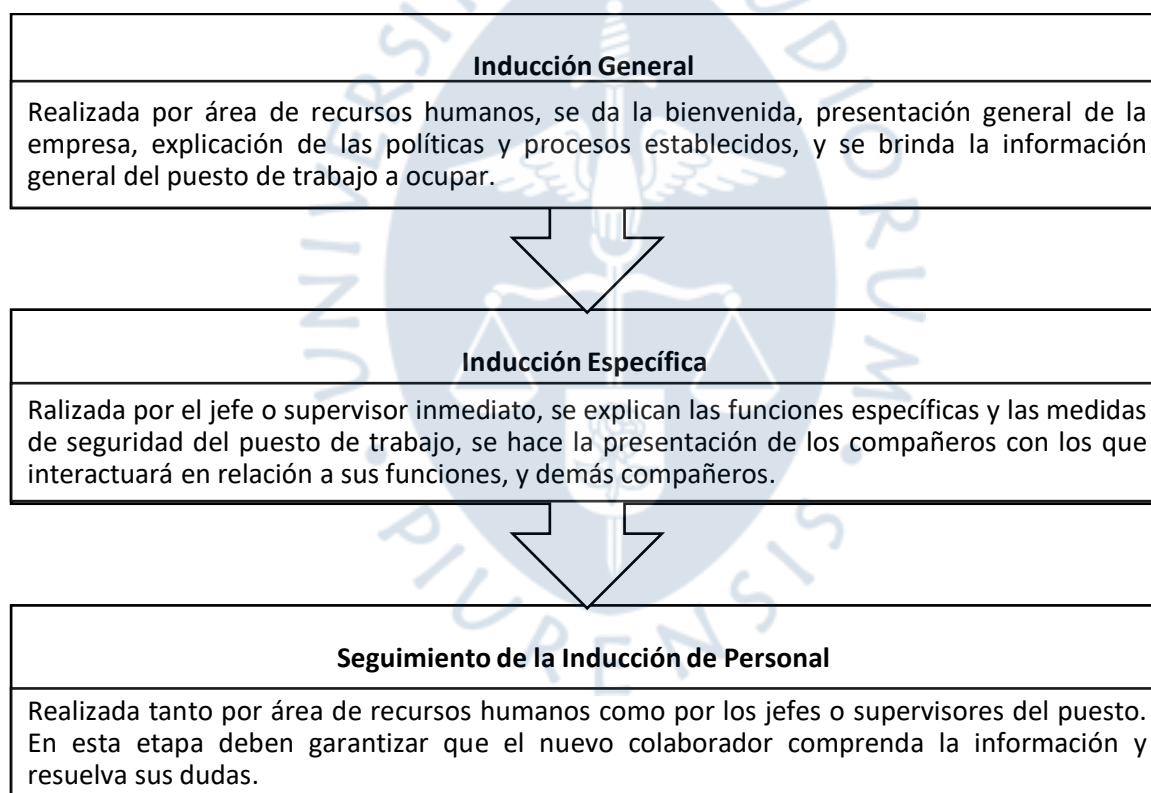
2.1.4 Proceso de inducción

Sobre el proceso de inducción Alles (2015) describe que, el tiempo dedicado en el proceso de inducción de un nuevo colaborador es una pieza primordial para el vínculo futuro entre el nuevo empleado y la organización, por ello debe establecerse una política al respecto. Es importante mencionar que cada compañía puede hacerlo de acuerdo con su estilo, finalmente en todos los casos debe existir, pues esa es la clave. A su vez Werther y Davis (2014) exponen que, es un excelente mecanismo, que permite lograr una correcta ubicación del personal y estimular la socialización, posibilitando a que los nuevos colaboradores cooperen de forma positiva a la organización.

A su vez Panez (2020), indica que el proceso de inducción consta de tres etapas, inducción general, en donde se brinda la bienvenida y se explican las políticas y procedimientos de la organización, en esta etapa se da a conocer al colaborador la historia, filosofía y los procesos con la finalidad de que se familiarice mejor con la empresa; la segunda etapa, es la inducción específica en donde se expone los detalles del puesto, se realiza el recorrido por la organización y se señalan las medidas de seguridad tanto del puesto como la señalética de emergencia, en esta etapa también se realiza la presentación de los compañeros con quienes interactuará para la realización de sus funciones y presentación de las demás áreas. Finalmente, la tercera etapa es el seguimiento de la inducción del personal, asegurar de que todo este correctamente comprendido por el nuevo colaborador. En la siguiente figura se detallan las tres etapas.

Figura 7

Etapas del proceso de inducción de personal



Nota. información adaptada de Home/ Publicaciones: Red RMS. Obtenido de RMS web site: (Panez, 2020)

Por tanto, mediante lo expuesto se constata que el proceso de inducción es vital para las organizaciones, dentro de los beneficios que lo integran; el nuevo colaborador aprende de manera rápida sus funciones, contribuyendo además en una mejor concentración en sus nuevas labores, es así como el presente TSP propone la implementación de este proceso, siendo indispensable para los nuevos colaboradores. En base a la teoría planteada, se estableció el proceso de inducción para la

organización, adecuándolo a esta, desarrollado de forma completa con la participación no solo del área de recursos humanos sino también de los supervisores y/o jefes de área, quienes son pieza importante para el complemento de dicho proceso y este funcione satisfactoriamente, así mismo, se elaboró un formato en donde se detalla la documentación que el personal entrante debe presentar, dentro de esta información tenemos copias de DNI, fotos tamaño pasaporte, certificados de antecedentes penales, y policiales, Curriculum Vitae documentado, certificado de quinta categoría. (Anexo B).

Para concluir con la información detallada anteriormente, en donde se desarrollan las bases teóricas de los temas en estudio y habiendo indicado las propuestas y mejoras, es importante explicar los aportes realizados durante la experiencia laboral de forma más detallada, las cuales se presentan y explican en el capítulo siguiente.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

A continuación, se detallan los aportes realizados en el área de recursos humanos. En principio es importante detallar que el área contaba con los procesos de reclutamiento y selección, la autora creyó necesario durante su desarrollo de experiencia laboral incorporar los perfiles de puestos y el proceso de inducción del personal.

3.1.1 Administración de recursos humanos

Dentro de este contenido se realizaron las mejoras y/o aportes específicamente los siguientes temas:

En relación a los temas netamente administrativos del área, la empresa contaba con un file de documentación de personal, sin embargo, este además de estar desactualizado, era un solo file para todo el personal de la empresa, lo cual complicaba la búsqueda de información y generaba desorden, por ello la autora, elaboró principalmente una base de datos de todo el personal de la organización, partiendo de ello se llevó a cabo la recopilación de información de cada uno de los trabajadores, realizando legajo por cada colaborador, dentro de los cuales se detallaba, beneficios, amonestaciones, ausencias, vacaciones, descansos médicos, examen médico (EMO), e Información general del trabajador, todo ello permitió contar con información actualizada y con un mejor alcance de esta, facilitando y optimizando el tiempo de trabajo. Para complementar como explica Probo (2020) manejar un legajo de personal completo es un mecanismo eficiente para fijar una planificación y organización de la documentación laboral, simplificando y reduciendo tiempo de trabajo, y facilitando la dirección efectiva del personal, logrando un valioso aporte al buen clima laboral.

Simultáneamente se revisó el tema de vacaciones, basado en la información encontrada, la autora consideró elaborar un nuevo formato, el cual permitía ver la situación de cada colaborador, es decir, detallaba al personal que había gozado de estas, así como el personal que tenía mucho tiempo acumulado. El trabajo se realizó de forma conjunta con el soporte de la asesoría legal. Finalmente, se llevó a cabo la programación de vacaciones, priorizando al personal con mayor tiempo acumulado. Esto ayudaría a reducir costos adicionales de personal desde una visión económica, no se detallan los montos exactos debido a que la ejecución fue continuada por la gestión posterior, a su vez es importante el descanso vacacional desde una visión de bienestar personal ya que el tiempo de descanso evita caer en estrés y por ende no reducir la productividad, estando en condiciones óptimas para la ejecución de la actividad laboral.

En definitiva, como lo explica Encinas (2015) es un proceso arduo y costoso, por lo tanto, gestionarlo de forma adecuada y razonable permitirá salud financiera y productividad, es así como el

área de recursos humanos tiene como función generar cultura de reconocimiento e importancia sobre las vacaciones, guiando tanto a los trabajadores como a las jefaturas a la aplicación de estas.

3.1.2 *Análisis de puestos*

Para la ejecución de este proceso, fue relevante realizar la actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) de los distintos puestos de la organización, este punto se realizó a través de reuniones principalmente con las jefaturas y/o personal que tiene experiencia en el desarrollo de sus labores, seguidamente se realizó el análisis de puestos, a través de entrevistas como se menciona en el capítulo dos. Se identificaron los requisitos que exige un determinado puesto de trabajo para una correcta ejecución de sus labores y la relación existente entre áreas, en la aplicación de esta herramienta se observó una sobre carga de funciones en el área de recursos humanos, como consecuencia tareas no realizadas, identificando la falta de personal, en donde se consideró importante la implementación de un nuevo puesto. Todo ello permitió una mejor organización en el área por ende mayor productividad y orden de esta. Al mismo tiempo este proceso sirve de base para ejecutar un adecuado proceso de reclutamiento y selección.

3.1.3 *Reclutamiento y selección*

El proceso de análisis de puesto sirvió como guía para realizar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección, relacionadas con un mejor desempeño, pues hay claridad de funciones, además permite conocer si el colaborador cuenta con oportunidades de crecimiento. Por ello se logró difundir una oferta de trabajo clara y detallada, a su vez se utilizaron otras plataformas de difusión de la oferta de trabajo. Asimismo, debido al COVID-19, las entrevistas que generalmente se realizaban de forma presencial se adecuaron a desarrollarse a través de internet en plataformas zoom u otra plataforma virtual.

3.1.4 *Proceso de inducción*

En cuanto a este punto, la autora experimentó e identificó una falta de familiarización entre el nuevo colaborador y la empresa, en donde los nuevos ingresantes se sentían desorientados acompañado de los nervios de “el primer día”, pues dentro de los procesos no se tomaba en cuenta el desarrollo de un proceso de inducción, es por ello la autora durante el desarrollo de su experiencia y conocimientos previos sobre el tema, consideró importante implementar gradualmente cada uno de las etapas mencionadas en el capítulo dos (Anexo C), pues el nuevo personal que será parte de la organización obtiene una información general y específica del lugar en donde desarrollará su nueva experiencia profesional, y del puesto que desempeñará, la inducción permite mayor productividad y rendimiento, reduce las dudas y miedos, permite una mejor adaptación, el nuevo colaborador tiene conocimiento de los objetivos que debe cumplir y lo que la organización espera de él, mejora el clima laboral, por tal efecto, produce un mayor rendimiento de todo el personal que conforma la

organización.

3.2 Desarrollo de experiencias

Para la autora ha sido todo un reto tomar el puesto de Asistente Recursos Humanos, en principio porque no contaba con un jefe específico del área, esta dependía del área administrativa y de finanzas, quien realizaba una labor distribuida entre todas las áreas, buscando el mejor funcionamiento de cada una de estas. A su vez, se encontraron algunas deficiencias como el desorden, información incompleta, algunos procesos establecidos no realizados, poco apoyo por parte de otras áreas que manejaban el sistema, el cual no fue brindado, lo cual dificultó conocer más allá de la documentación física, este sistema podría haber brindado un mejor detalle e información.

Habiendo identificado las deficiencias, a medida que se desarrollaba la experiencia laboral, la autora puso en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional, y la experiencia profesional previa, en donde se inició con la recopilación de información para la actualización de los expedientes del personal antiguo y creación de expedientes del personal nuevo, así como la entrega de boletas de pago, de muchos meses acumulados, y el descargo de las vacaciones, estas mejoras que permitieron un mayor alcance y precisión de la información, así como un mejor orden de esta.

Principalmente, se identificó la importancia de haber desarrollado las mejoras e implementación de estos procesos, contar con un análisis de puestos permite desarrollar mejor un proceso de reclutamiento y selección pues el primero permite identificar las habilidades y competencias así como las responsabilidades que requiere el puesto, lo cual tiene efecto positivo en el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección, contando con personal calificado para el cumplimiento de las metas organizacionales, a su vez el proceso de inducción permite una mejor relación entre el nuevo colaborador con la empresa, desarrollando eficazmente sus funciones, por tal efecto queda demostrado que existe correlación entre cada uno de estos procesos y la importancia de su correcta ejecución, todo ello tiene como resultado una mayor productividad organizacional.

Por otro lado, durante el desarrollo de la experiencia se desarrollaron otros puntos como las capacitaciones anuales, específicamente correspondientes a seguridad y salud en el trabajo, se llevaron a cabo dos capacitaciones, la primera sobre el tema de primeros auxilios y la segunda sobre uso de extintores, lo que se puede rescatar es que se logró la asistencia de la mayoría de los colaboradores. A su vez, la autora amplió sus conocimientos en los temas relacionados a la elaboración y cálculo de planillas, horas extras, quinta categoría y beneficios sociales (BBSS).

Todo lo explicado en los párrafos anteriores, permitió a la autora amplificar sus conocimientos y desarrollar nuevas competencias y habilidades. A su vez para la ejecución de cada una de las mejoras realizadas se planteó un plazo específico, habiendo desarrollado sus funciones

satisfactoriamente. Finalmente, a la fecha el personal cuenta con los expedientes actualizados, y los procedimientos establecidos.



Conclusiones

El área de recursos humanos desempeña cada vez más un rol de mayor importancia dentro de las organizaciones, considerando al capital humano como un activo esencial, es el área responsable de fomentar el orden entre los colaboradores, asimismo, debe alinearse a los propósitos de la organización, estableciendo estrategias y objetivos claros, y factibles, lo cual permite adaptarse a los diferentes cambios producidos en el mercado laboral, contando con la capacidad de adecuar e implementar eficientemente sus procesos.

La empresa sujeta a estudio es una empresa en crecimiento, por lo que realizar una correcta gestión en el área de recursos humanos potenciará su crecimiento, reduciendo los niveles de rotación y siendo más atractiva para sus agentes de interés.

El análisis de puestos es pieza esencial para el desarrollo de los distintos procesos de los recursos humanos, lo cual permitió establecer mejoras en los procesos de reclutamiento y selección, contando con una base clara para una correcta búsqueda de personal dentro del mercado laboral, así también posibilitó contar con la información adecuada para implementar el proceso de inducción, de manera que se brinda los recursos necesarios a los nuevos colaboradores para la ejecución de sus labores. Además, el proceso de análisis de puestos permite que los supervisores monitoreen el desempeño de sus colaboradores.

Contar con un análisis de puestos, permitirá la implementación no solo de las mejoras ya mencionadas sino también de otros procesos que conlleva la gestión del capital humano.

En relación con el proceso de inducción, suele ser un proceso que muchos profesionales del área no toman mucha importancia, sin embargo, tener en cuenta el ingreso de un nuevo colaborador, influye mucho en la labor a desarrollar y el clima laboral que ofrece la empresa.



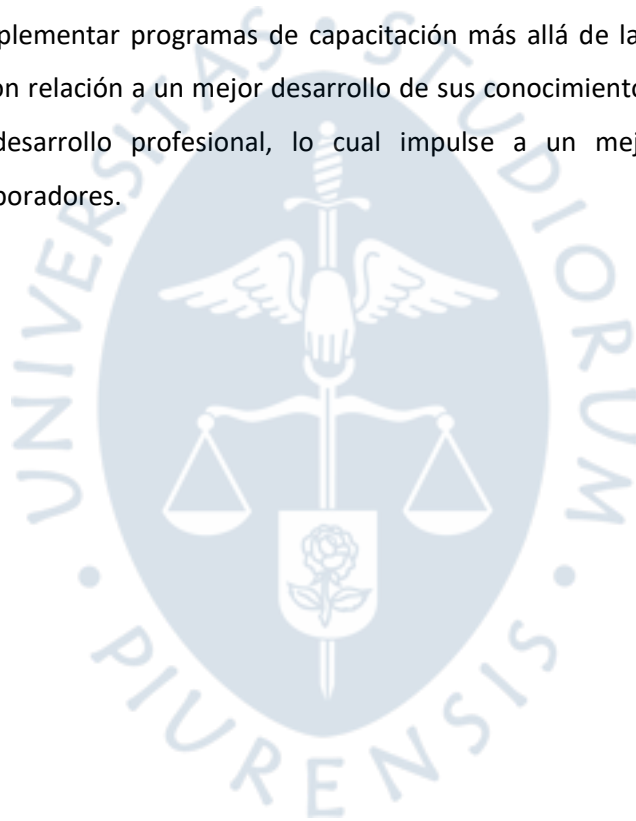
Recomendaciones

En cuanto a la función netamente administrativa del área de recursos humanos como reportes, control de vacaciones, expedientes, solicitudes de permisos, entre otros, se recomienda mantener el orden, para cumplir con los diferentes reglamentos internos de la empresa, así como contar con un rápido acceso a la información.

En relación con el análisis de puestos, se debe mantener un orden y actualización de este, pues como se ha mencionado es pieza fundamental para que todos los demás procesos se adecúen y funcionen correctamente.

Así mismo, se recomienda mantener, monitorear y seguir implementando mejoras en los diferentes procesos, para lograr una eficiente gestión del capital humano.

Finalmente, implementar programas de capacitación más allá de las exigidas por la ley, es decir, capacitaciones con relación a un mejor desarrollo de sus conocimientos y habilidades técnicas contribuyendo a su desarrollo profesional, lo cual impulse a un mejor desenvolvimiento y desempeño en los colaboradores.





Lista de referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. D.F: The Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital de las organizaciones*. México D.F: The MC Graw - Hill.
- Encinas, M. S. (20 de noviembre de 2015). *Blog: Grupo Empresarial del oriente*. Obtenido de Grupo Empresarial del oriente web site: <https://empleadorgewordpress.com/2015/11/20/la-importancia-de-las-vacaciones-en-el-desempeno-laboral/#:~:text=%E2%80%99Clas%20vacaciones%20pagas%20o%20tiempo,dice%20Dries%20en%20su%20informe>.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Panez, C. &. (9 de enero de 2020). *Home/ Publicacione: Red RMS*. Obtenido de RMS web site: rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-inducción-de-personal-en-la-gestión-de-talento
- Probo, c. e. (31 de agosto de 2020). *Blog: Probo, consultora especializada en OSC*. Obtenido de Consultora especializada en OSC web site: <https://probo.com.ar/blog/129-acerca-del-legajo-de-personal>
- Reyes, A. (2005). *El análisis de puestos*. México: Limusa S.A.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos, gestión del talento humano*. México. D.F: The MC Graw - Hill.



Anexos





Anexo A. Perfil de puestos de jefe y asistente de recursos humanos

PERFIL DE PUESTOS - JEFE DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Jefe de Recursos Humanos
 Nombre del Puesto al que reporta: Gerencia Administrativa y de Finanzas
 Puesto(s) a cargo: Asistente de Recursos Humanos

MISIÓN DEL PUESTO

Elaborar estrategias para una adecuada administración de los recursos humanos, basados en la normativa, realizando el seguimiento y cumplimiento de las políticas, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y potenciando el crecimiento y desarrollo del talento.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

- 1 Velar por difusión y cumplimiento de las políticas, normas y procesos internos de la empresa.
- 2 Asegurar, el cumplimiento de las disposiciones legales en cuanto a materia laboral
- 3 Identificar las necesidades de personal de acuerdo con los objetivos y planes de la empresa
- 4 Programar y elaborar las actividades de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal, en base a las políticas y procesos establecidos, con el objetivo de garantizar la disponibilidad de personal, según lo requerido.
- 5 Mantener actualizados los expedientes del personal, gestionando toda documentación en relación con el colaborador.
- 6 Responsable de actualizar los perfiles de puestos en base al cambio y mejora de la estructura de la organización
- 7 Elaborar, coordinar y ejecutar el cronograma de capacitaciones, seguimiento para la participación de colaboradores.
- 8 Establecer el programa de evaluación de desempeño del personal, con el propósito de identificar necesidades y establecer programas de capacitación para incrementar la eficiencia en la productividad.
- 9 Diseñar programas de motivación e incentivos con el propósito de reconfortar el ambiente laboral adecuado, desarrollando la vocación al servicio.
- 10 Responsable de velar de la disponibilidad de recursos para los colaboradores, contando con las herramientas de trabajo adecuadas.
- 11 Programar el rol de vacaciones del personal y elevarlo a la Gerencia de Administración y Finanzas para la revisión previa a la aprobación de la Gerencia General.
- 12 Responsable de llevar un control de las diferentes incidencias del personal.
- 13 Encargado de la elaboración y presentación de reportes diarios y mensuales a gerencia general sobre los avances y mejoras de su gestión.
- 14 Administrar el sistema de remuneraciones
- 15 Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

- Depende directamente del área de administración y finanzas y Gerencia General, e reporta el cumplimiento de sus funciones y del personal asignado.
- Mantiene coordinaciones fluidas con la gerencia y las jefaturas, y en general con todos los colaboradores de la empresa

Coordinaciones Externas

- Mantiene relaciones con instituciones públicas como el SUNAFIL, MINTRA, ONP y privados como las AFP, entre otros.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación General

	Incompleta	Completa
☐ Secundaria	☐	☐
☐ Técnica Básica	☐	☐
☐ Técnica Superior (3 ó 4 años)	☐	☐
☒ Universitario	☐	☒

	Si	No
Requiere colegiatura	☐	☒
Requiere habilidad profesional	☐	☒

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

☐ Egresado(a)	• Estudios universitarios concluidos de las especialidades de Administración de Empresas
☐ Bachiller	
☒ Título/Licenciatura	

C.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

Egresado	Grado/Titulado	
☒ Maestría	☒	• Diplomado y/o Maestrías culminadas relacionadas a Gestión del Talento Humano.
☐ Doctorado	☐	
☐ 2da Especialidad	☐	

CONOCIMIENTOS**A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto:**

- Capacitaciones y conocimientos a fines al cargo mayor de un (1) año con posteridad a la obtención del Título de Profesional acreditada con diplomas o certificados.

A) Conocimientos de Ofimática e Idiomas:

OFIMÁTICA	NIVEL DEL DOMINIO			
	No Aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
PowerPoint			X	

IDIOMAS	NIVEL DEL DOMINIO			
	No Aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés			X	
.....				
.....				

EXPERIENCIA**Experiencia laboral general**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

- Experiencia mínima de dos (2) años en la conducción de programas en la Gestión del área de Recursos Humanos.

Experiencia específica**A) Indique el tiempo experiencia requerida para el puesto**

- Un (01) año con posteridad a la obtención del título profesional.

C) Marque en nivel mínimo de puestos que se requieren como experiencia

☐ Practicante Profesional
 ☐ Auxiliar o asistente
 ☐ Analista
 ☒ Especialista
 ☒ Supervisor / Coordinador
 ☒ Jefe de Área o Dpto
 ☐ Gerente Director

HABILIDADES Y COMPETENCIAS**Genéricas:**

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de Liderazgo para el logro de objetivos institucionales.

Específicas:

Capacidad de análisis y expresión para la dirección y organización.

Proactividad.

Vocación de servicio.

Escucha activa.

Pensamiento analítico

Manejo de conflictos.

PERFIL DE PUESTOS - ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Asistente de Recursos Humanos
 Nombre del Puesto al que reporta: Jefe de Recursos Humanos
 Puesto(s) a cargo: No aplica

MISIÓN DEL PUESTO

Ejecutar tareas asistenciales y contribuir en el sistema integrado del área de recursos humanos de la organización.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO

1	Soporte en la ejecución de las actividades de los diferentes procesos del área de recursos humanos.
2	Recepción de requerimientos de personal por parte de las áreas, administrativo como de obras
3	Contactar a los candidatos seleccionados para llevar a cabo las evaluaciones y entrevistas.
4	Actualizar la base de datos de los colaboradores actuales de la organización.
5	Soporte en la Actualización de los expedientes de personal.
6	Apoyo en el Control de asistencias, permisos, ausencias, vacaciones
7	Tramitar mensualmente las Pólizas para el personal, SCTR y Vida Ley; así como las de Accidentes Personales (AP) y Responsabilidad Civil (RC) para Obras específicas.
8	Entrega mensual de boletas de pago.
9	Altas y bajas en el T- Registro- SUNAT
10	Soporte en la ejecución de evaluaciones de desempeño de colaboradores.
11	Soporte del seguimiento de seguridad y salud en el trabajo, buscando contar con un ambiente apto para la ejecución de las labores diarias.
12	Brindar asistencia en la administración de la nómina y beneficios (seguimiento y control de vacaciones, reposos médicos, entre otros).
13	Brindar asistencia en la coordinación de eventos internos, sean recreativos o de capacitación.
14	Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

- Depende directamente de la jefatura del área de recursos humanos.
- Mantiene coordinaciones fluidas con la jefatura de recursos humanos y otras jefaturas, y en general con todos los colaboradores de la empresa

Coordinaciones Externas

- Mantiene relaciones con instituciones públicas como el SUNAFIL, MINTRA, ONP y privados como las AFP, entre otros.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación General

	Incompleta	Completa
☐ Secundaria	☐	☐
☐ Técnica Básica	☐	☐
☐ Técnica Superior (3 ó 4 años)	☐	☐
☒ Universitario	☐	☒

	Si	No
Requiere colegiatura	☐	☒
Requiere habilidad profesional	☐	☒

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

☐ Egresado(a)	• Estudios universitarios concluidos de las especialidades de Administración de Empresas y/o afines.
☒ Bachiller	
☒ Título/Licenciatura	

C.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

	Egresado	Grado/Titulado	• Diplomado culminado en legislación laboral vigente
☒ Maestría	☒	☐	
☐ Doctorado	☐	☐	
☐ 2da Especialidad	☐	☐	

CONOCIMIENTOS**A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto:**

- Capacitaciones y conocimientos a fines al cargo mayor de seis (6) meses acreditada con diplomas o certificados.

A) Conocimientos de Ofimática e Idiomas:

OFIMÁTICA	NIVEL DEL DOMINIO			
	No Aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
PowerPoint			X	

IDIOMAS	NIVEL DEL DOMINIO			
	No Aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés			X	
.....				
.....				

EXPERIENCIA**Experiencia laboral general**

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

- Experiencia mínima de un (1) año en la desarrollo de programas en la Gestión del área de Recursos Humanos.

Experiencia específica**A) Indique el tiempo experiencia requerida para el puesto**

- Seis (06) meses.

C) Marque en nivel mínimo de puestos que se requieren como experiencia

☒ Practicante Profesional
 ☒ Auxiliar o asistente
 ☐ Analista
 ☐ Especialista
 ☐ Supervisor / Coordinador
 ☐ Jefe de Área o Dpto
 ☐ Gerente Director

HABILIDADES Y COMPETENCIAS**Genéricas:**

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de facilidad de aprendizaje.

Específicas:

Proactividad.
 Vocación de servicio.
 Comunicación acertiva
 Manejo de conflictos.

Nota. Datos tomados de la empresa, formato tomado y adecuado de MINSA-2015.

Anexo B. Documentación general de nuevo colaborador

DOCUMENTACION GENERAL DE NUEVO PERSONAL

Nombre _____

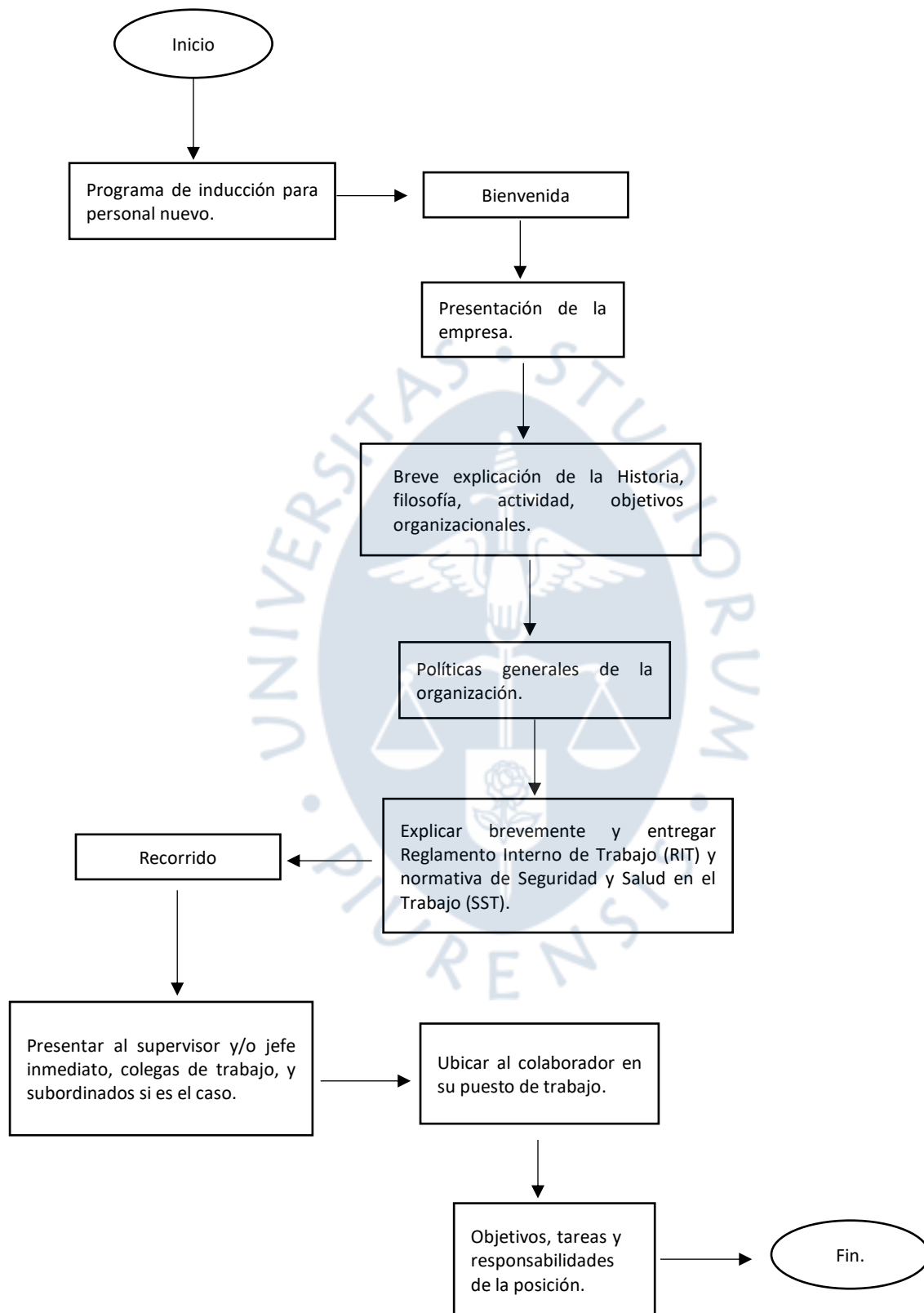
Puesto de trabajo _____

Fecha de Ingreso _____

DOCUMENTACION A ENTREGAR			
DOCUMENTO	ENTREGADO	NO ENTREGADO	OBSERVACIONES
DOCUMENTACION A ENTREGAR POR LA EMPRESA			
Reglamento Interno de Trabajo - RIT			
Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo - SST			
Ficha de Ingreso			
DOCUMENTACION A ENTREGAR POR EL COLABORADOR			
Curriculum Vitae Documentado y Actualizado			
Fotos tamaño pasaporte			
Copia de DNI			
Certificado de Antecedentes penales			
Certificado de Antecedentes policiales			
Partida de matrimonio (si es el caso)			
DNI de esposa e hijos (si es el caso)			
Certificado de Quinta categoria			

Nota. Datos tomados de la empresa

Anexo C. Proceso de inducción



Nota. Datos tomados de la empresa.