



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA HOUSEMART PERÚ
S.A.C.**

Presentado por:

Asmad Cano, Maydana

Figueroa Zapata, Raquel Rocio

Ramirez Pascacio, Flor

Ramón Sosa, Sindy Cristina

Lima – Perú

2016

AGRADECIMIENTO

Este trabajo es dedicado a mis padres por todo el esfuerzo y sacrificio realizado para fomentar mi desarrollo profesional y personal, también a esa persona especial que es parte importante de mi vida presente y futura, a mi abuelo que desde donde se encuentra me colma de bendiciones y sobre todo a Dios por rodearme de personas extraordinarias y gratas experiencias.

Maydana Milagros Asmad Cano

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por permitirme llegar a esta etapa de mi vida y por la gran familia que me ha dado. A mis padres, porque ellos son la razón de mi vida, por su amor y comprensión. A mis hermanos porque ellos son parte de mi vida y estar en todo momento conmigo.

Raquel Figueroa Zapata

A Dios, Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi asesor, que en este andar por la vida, influyó con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida. A mis padres, por ser fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más, a todos ustedes les dedico mis triunfos y victorias.

Flor Ramirez Pascacio

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por darme la oportunidad de ser partícipe de esta experiencia, a mi padre y hermana, por ser los motivos fundamentales de mi esfuerzo y superación en el logro de mis objetivos. A mi abuelita, que influyó desde pequeña en mi formación y a mi asesor por brindarme sus conocimientos y experiencias para el logro y la culminación del presente trabajo de investigación.

Sindy Cristina, Ramón Sosa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	
1. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA	
1.1. Antecedentes	10
1.2. Reseña Histórica	11
1.3. Datos Generales	12
1.3.1. Actividad Principal de la Empresa	12
1.4. Visión	13
1.5. Misión	14
1.6. Valores.....	15
1.7. Cultura Organizacional.....	16
1.8. Análisis Foda.....	16
1.9. Organigrama de la Empresa	24
CAPITULO II	
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1. Identificación del Problema	26
2.2. Justificación del Problema.....	26
2.3. Objetivos.....	27
2.3.1. Objetivo General	
2.3.2. Objetivos Específicos	
CAPITULO III	
3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	
3.1. Importancia del Plan	28
3.2. Situación del Área de Recursos Humanos	28

3.3. Análisis Foda del Área de Recursos Humanos.....	29
3.4. Análisis de Indicadores	35
3.5. Descripción de Puestos por Competencia	43
3.6. Proceso de Reclutamiento y Selección	55
3.6.1. Proceso de Reclutamiento.....	57
3.6.2. Proceso de Selección.....	59
3.6.3. Proceso de Contratación	62
3.6.4. Proceso de Inducción	64
3.7. Gestión de Compensaciones	72
3.7.1. Criterios para Determinar Escalas Salariales.....	73
3.7.2. Compensaciones Monetarias	77
3.7.3. Compensaciones No Monetarias	83
3.8. Evaluación de Desempeño y/o Feedback	95
3.8.1. Objetivos del Proceso.....	96
3.8.2. Metodología de Evaluación de Desempeño.....	97
3.8.3. Políticas de Evaluación de Desempeño.....	104
3.8.4. Procedimiento para Realizar la Evaluación de Desempeño.....	104
3.9. Capacitación	106
3.9.1. Plan de Capacitación Anual.....	108
3.9.2. Evaluación del Plan de Capacitación.....	113
3.10. Clima Laboral	118
3.10.1. Situación Actual	119
3.10.2. Propuesta de Mejora	119
3.10.3. Enfoque del Análisis del Clima Laboral.....	120
3.11. Comunicación Interna	125
3.11.1. Situación Actual.....	125

3.11.2. Propuesta de Mejora	127
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	135

Anexo N°1: Tabla de Distribución de personal por Género y Área

Anexo N°2: Gráfico de Distribución de personal por Género y Área

Anexo N°3: Tabla de Distribución de personal por Género y Familia de Puesto

Anexo N°4: Gráfico de Distribución de personal por Género y Familia de Puesto

Anexo N°5: Tabla de Distribución de personal por Área y Género

Anexo N°6: Gráfico de Distribución de personal por Área y Género

Anexo N°7: Tabla de Distribución de personal por Familia de Puesto y Género

Anexo N°8: Gráfico de Distribución de personal por Familia de Puesto y Género

Anexo N°9: Tabla de Distribución de personal por Estado Civil y Área

Anexo N°10: Gráfico de Distribución de personal por Estado Civil y Área

Anexo N°11: Tabla de Distribución de personal por Estado Civil y Familia de Puesto

Anexo N°12: Gráfico de Distribución de personal por Estado Civil y Familia de Puesto

Anexo N°13: Tabla de Distribución de personal por Rango de Edad y Área

Anexo N°14: Gráfico de Distribución de personal por Rango de Edad y Área

Anexo N°15: Tabla de Distribución de personal por Rango de Edad y Familia de Puesto

Anexo N°16: Gráfico de Distribución de personal por Rango de Edad y Familia de Puesto

Anexo N°17: Formato Actual de Descripción de Puestos	
Anexo N°18: Formato de Requerimiento de Personal	
Anexo N°19: Formato de Bienvenida a la Organización	
Anexo N°20: Contrato de Trabajo – Personal Administrativo	
Anexo 21: Contrato de Trabajo – Personal Operario	
Anexo 22: Formato de Autorización de Incremento Salarial	
Anexo 23: Distribución de Áreas por Nivel de Satisfacción con la Empresa	
Anexo N°24: Registro de Asistencia de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacro de Emergencia	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Distribución de personal por Género.....	35
Tabla N°2: Distribución de personal por Área	36
Tabla N°3: Distribución de personal por Familia de Puesto	38
Tabla N°4: Distribución de personal por Estado Civil	39
Tabla N°5: Distribución de personal por Rango de Edad	40
Tabla N°6: Indicador de Rotación de Personal	41
Tabla N° 7: Cuadro de Contrataciones y Ceses realizadas en el año 2015	70
Tabla N° 8: Cuadro de Análisis de Rotación de Personal en periodos de 6 meses en el año 2015	71
Tabla N° 9: Mapa de Puntos de todo el Personal	74
Tabla N°10: Cuadro de Remuneración promedio por Familia de Puestos	75

Tabla N°11: Cuadro de Estructura Salarial Actual por Familia de Puestos	76
Tabla N° 12: Banda Salarial Propuesta por Familia de Puestos	78
Tabla N° 13: Cuadro de Sueldos Actuales por Familia de Puesto Administrativos.....	79
Tabla N° 14: Cuadro de Sueldos Actuales por Familia de Puesto Ejecutivos	81
Tabla N° 15: Cuadro de Número de trabajadores Encuestados por Área	86
Tabla N° 16: Cuadro de Número de trabajadores Encuestados por el Tiempo laborando	87
Tabla N° 17: Distribución del Personal Encuestado por el Nivel de Satisfacción	88
Tabla N° 18: Cuadro de Distribución del Personal Encuestado por el Nivel de Satisfacción en Aspectos que brinda la organización	90
Tabla N° 19: Cuadro de Distribución de Personal Operario por Puntaje (%) por Objetivos	102
Tabla N°20: Cuadro de Puntajes por Nivel de Desempeño.....	102
Tabla N° 21: Cuadro de Evaluación de Desempeño por Nivel de Consecusión.....	105
Tabla N° 22: Cuadro de Resultados de Encuesta a Gerentes y Jefes	109
Tabla N° 23: Cuadro de Resultado de Necesidad de Capacitación del área de Ventas	114
Tabla N° 24: Cuadro del Nivel de Satisfacción Alcanzado por el Área de Ventas	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Distribución de personal por Género	36
Gráfico N°2: Distribución de personal por Área.....	37
Gráfico N°3: Distribución de personal por Familia de Puesto.....	38

Gráfico N°4: Distribución de personal por Estado Civil	39
Gráfico N°5: Distribución de personal por Rango de Edad	40
Gráfico N°6: Indicador de Rotación de Personal.....	42
Gráfico N° 7: Tendencia Salarial Actual de Housemart Perú S.A.C.	75
Gráfico N° 8: Traslape Por Familia de Puestos.....	77
Gráfico N°9: Salarios Actuales de la Familia de Puesto Administrativos	80
Gráfico N°10: Salarios Actuales de la Familia de Puesto Ejecutivos.....	82
Gráfico N°11: Distribución de Personal Encuestado por Área.....	86
Gráfico N°12: Número de Trabajadores por el Tiempo Laborando	87
Gráfico N°13: Porcentaje de trabajadores por Nivel de Satisfacción con la Empresa ...	89
Gráfico N°14: Distribución del Personal Encuestado por el Nivel de Satisfacción en Aspectos que brinda la Organización	91
Gráfico N°15: Análisis de Encuesta por Módulo	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	18
Figura N°2: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	19
Figura N°3: Matriz Foda (Estrategias FO, DO)	20
Figura N°4: Matriz FODA (Estrategias FA, DA)	22
Figura N°5: Plano Organimétrico	24
Figura N° 6: Organigrama por División de la Empresa Housemart Perú S.A.C.	25
Figura N°7: Matriz Foda del área de Recursos Humanos (Estrategias FO, DO)	31

Figura N°8: Matriz FODA (Estrategias FA, DA)	33
Figura N° 9: Formato de Inducción	69
Figura N° 10: Fórmula de Rotación de Personal Recién Contratado	70
Figura N° 11: Formato de Encuesta de Satisfacción de Beneficios.....	85
Figura N° 12: Cuadro de Propuesta de Recompensa Total	95
Figura N° 13: Metodología Propuesta de Evaluación de Desempeño.....	98
Figura N° 14: Formato de Evaluación de Desempeño de Personal Operativo	99
Figura N° 15: Formato de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo	100
Figura N° 16: Fórmula de Desempeño del Personal.....	101
Figura N° 17: Fórmula de Desempeño por Competencias.....	103
Figura N° 18: Cuadro de Plan de Capacitación Anual.....	112
Figura N° 19: Fórmula de Necesidad de Capacitación.....	114
Figura N° 20: Fórmula de Satisfacción de la Capacitación	115
Figura N° 21: Formato de Encuesta de Satisfacción.....	117
Figura N° 22: Cuadro de Influencia de un buen clima laboral y mal clima laboral	118
Figura N° 23: Formato de Encuesta de Clima Laboral	121
Figura N° 24: Formato de Encuesta de Salida de Personal	124
Figura N° 25: Cuadro de Canales de Comunicación Interna.....	129

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un marco empresarial moderno, enmarcado por los estándares internacionales y las tendencias hacia mercados cada vez más exigentes, es necesario fundamental que las organizaciones sean productivas, competitivas y representen un verdadero canal de satisfacción de necesidades. Para lograrlo, se debe realizar un adecuado uso y administración de los recursos disponibles, llámense tecnológicos, materiales, monetarios y en especial el recurso humano, de cuyo esfuerzo dependerá el alcance de los objetivos a través de una integración de sus propios intereses alineados a los de la organización.

En razón a lo antes mencionado, las organizaciones deben poner especial atención a la forma en que van incorporando al recurso humano, partiendo desde las fuentes a las que se recurren para captar al personal necesario y posteriormente seleccionarlo, hasta el diseño de un programa de capacitación, por el cual desempeñen mejor sus actividades, de tal manera, que el recurso humano que se integre sea el que verdaderamente se sienta identificado con los objetivos que persigue la organización y de igual forma este alineado y logre los propios.

Dada la importancia que tiene el recurso humano dentro de las organizaciones, el desarrollo del presente trabajo se enfoca en evaluar la administración del recurso humano de la empresa Housemart Perú S.A.C y brindar una propuesta de mejora a los procesos del área de recursos humanos.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA HOUSEMART PERÚ S.A.C.

1. INFORMACIÓN SOBRE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes:

El sector construcción es uno de los más dinámicos de la economía peruana en los últimos años, mostrando un crecimiento sostenido como resultado de la demanda interna y el poder adquisitivo de la población a través del consumo interno. Esto ha motivado una mayor inversión en infraestructura, tanto en el segmento de la construcción de viviendas, así como en la construcción de locales comerciales e infraestructura de transporte.

Al ser el sector construcción un motor de la economía, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento del país. En los últimos quince años, el sector construcción y el PBI total crecieron de manera promedio 7.7% y 5.3%, en el año 2008 llegó a crecer en 16.5% y el PBI fue de 9.84%, en el 2014 alcanzó el 1.7% y el PBI 2.35% y en marzo de este año 2015 disminuyó a -7.8% y el PBI 2.68%. Esto indica que el sector construcción tiene una alta correlación con el comportamiento del Producto Bruto Interno.

Por lo tanto, las expectativas de crecimiento del sector construcción, para el 2015, serán de alrededor de un 3%, muy similar al incremento del PBI total; comprendido por los proyectos del sector público como el Gasoducto Peruano, Línea 2 Metro de Lima y Nodo energético Sur y también por el nuevo impulso que el gobierno brindará desde Mi Vivienda en los financiamientos de casa habitación para los sectores de menores recursos.

A pesar, que el sector Construcción durante el primer semestre del presente año 2015 (enero-junio), decreció en -7,98% respecto a similar período del 2014, sería superado en la segunda parte del 2015, ya que mejorará la inversión pública, ya que las importantes obras adjudicadas mediante Asociaciones Públicas-Privadas (APP), como la Línea 2 del Metro de Lima y el Gasoducto Sur Peruano, culminaron su fase preparatoria y comienzan a operar plenamente desde el segundo semestre. Asimismo, la economía internacional empieza a

mostrar signos de recuperación, que dan confianza para el segundo semestre, según lo proyectado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS).

1.2. Reseña Histórica

El grupo Sunda International, fundada a principios de 2000 y cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Guangzhou - China, es una empresa comercial con los derechos de exportación e importación, aprobada por el Comité de Comercio Exterior y Cooperación Económica del Estado.

En el proceso de desarrollo de Sunda, las categorías de productos se ha diversificado, teniendo como principales productos los acabados de construcción, productos electrónicos, industriales y productos auxiliares de herramientas de hardware, cosméticos, bienes infantiles, accesorios para motocicletas y automóviles.

A través de los últimos años de desarrollo, la red de los clientes de Sunda ha recorrido más de 20 países en el extranjero, es así que nace en Perú la empresa Housemart Perú S.A.C.

La empresa fue fundada en junio del año 2009, con un aproximado de 50 colaboradores entre nacionalidad China y Peruana, durante los 3 primeros años en el mercado, esta ha obtenido más de 100 distribuidores, cuya red de venta ocupa todo el Perú y es uno de los primeros 4 importadores gigantes de cerámicos.

Asimismo, a través de su marca TWYFORD, ha logrado posicionarse rápidamente en el mercado peruano, convirtiéndose en una de las empresas con mayor cuota de mercado en el sector; y es en la actualidad la primera empresa piloto del Grupo Sunda Internacional.

1.3. Datos Generales

Los datos generales de la empresa son los siguientes:

- **Nombre Comercial:** HOUSEMART PERÚ S.A.C.
- **Ruc:** 20522199495
- **Razón Social:** HOUSEMART PERÚ S.A.C.
- **Actividad comercial:** Venta de materiales para la construcción – Cerámicos / porcelanatos.

1.3.1. Actividad Principal de la Empresa

Housemart es una empresa importadora de acabados de construcción y productos varios, la cual vende estos productos al por mayor en Lima y provincias.

Los productos principales que ofrece la empresa son mayólicas, porcelanatos, y productos sanitarios, también cuenta con una gama de productos varios, los cuales son cinta de embalajes, estuches de DVDs, vasos de vidrio, menajes, línea de productos para bebés y así como productos de fierro y acero.

Dentro de su portafolio de productos se encuentran las siguientes marcas: “TWYFORD” marca de productos cerámicos y porcelanatos, “VTM” marca de cinta de embalaje y “ESPECTACULAR” marca de estuche de DVD, “PEPE SHOT”, marca que pertenece a la línea de bebé, las mismas que vienen posicionándose en el mercado.

Actualmente, la empresa desempeña un papel importante en el mercado peruano, llegando a importar 508,466.68 mtr² de cerámicos al mes, colocándose así en el cuarto puesto entre los mayores importadores de este material con un 12.84% y por el lado de los porcelanatos, presenta un total de 690,487.67 mtr² al mes, colocándose también en el cuarto puesto de entre los importadores más grandes del Perú con un 14.49%.

Asimismo, se encuentra como proveedora de los principales grupos de materiales de construcción, como Maestro, Casinelli y Sodimac, por lo que su nivel de crecimiento es elevado y solvente.

La empresa tiene un alto nivel de compromiso con la cadena de valor, por lo que busca generar vínculos estratégicos con sus clientes, trabajadores, proveedores y distribuidores, mejorando su calidad de vida a través de diferentes mecanismos sociales y empresariales.

1.4. Visión

La visión actual que presenta la empresa en su reglamento interno de trabajo es:

“Comprometidos con el aumento del rendimiento económico de sus inversores a través del aumento de la productividad y la eficiencia. Se visiona alcanzar una tasa cero accidentes, reducir el impacto ambiental y trabajar según las normas que rigen a la industria a nivel nacional e internacional.

Fomentamos la innovación tecnológica permanente y la participación creativa de todos los trabajadores en la búsqueda de mejores, seguras y más eficaces formas de producción y gestión administrativas”.

Propuesta de Mejora:

“Ser reconocidos a nivel nacional, como una de las mejores importadoras de acabados de construcción y productos varios, a través de la comercialización de su amplio portafolio de productos acorde con las últimas tendencias, excelente calidad y asesoría de un excelente grupo humano que garantice un buen servicio de venta y post-venta”.

Explicación de la propuesta:

La propuesta de mejora con respecto a la actual visión de la organización se realizó debido a que la estructura de la misma no está desarrollada según los aspectos y características generales propias de la visión. Como se puede observar en la propuesta, en la visión se debe identificar a futuro la razón de ser de la organización, cómo sus actividades benefician a sus

stakeholders y en qué se diferencian de sus competidores; teniendo en cuenta que la visión debe ser integradora, realizable y realista.

1.5. Misión

La misión actual que presenta la empresa en su reglamento interno de trabajo es:

“En Housemart Perú S.A.C. estamos direccionados a que nuestras actividades cumplan elevados estándares de calidad, eficiencia y eficacia, seguridad y costo, para lograr que nuestros productos sean competitivos en el mercado peruano.

La gestión y el desarrollo demuestran un elevado rendimiento en la que sólo se podrá conseguir mediante asociaciones auténticas con empleados, clientes, proveedores, accionistas, entre otros participantes.

Trabajar de manera ética.

Mejorar el rendimiento con la mayor responsabilidad.

Desempeñarse con la máxima transparencia.

Propuesta de Mejora

Cumplir y satisfacer las expectativas de nuestros clientes, brindando servicio personalizado, seguro y oportuno mediante el suministro de nuestra gama de productos de acabados de construcción y otros, a través de nuestro valioso equipo humano.

Explicación de la propuesta:

La misión es un enunciado general de la empresa, la cual describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, en base a ello se realizó la propuesta de mejora donde se pueden identificar tres aspectos: cuál es la razón de ser de la organización, como sus actividades benefician a sus stakeholders en la buena marcha de la

organización y en qué se diferencia de sus competidores para realizar sus actividades y obtener resultados.

1.6. Valores

Así como el respeto a la comunidad y al medio ambiente, en Housemart Perú S.A.C., sabemos que el patrimonio más valioso que tenemos es nuestro personal. Es por ello que constantemente estimulamos su creatividad y participación a través de capacitaciones, concientización, sensibilización y adiestramiento; velamos por su seguridad mediante campañas de prevención de accidentes.

Tenemos la conciencia de que los valores son el esqueleto de nuestra empresa; es por eso que se ahonda en los valores: calidad, puntualidad, responsabilidad, motivación, honestidad, unidad, creatividad, equidad, superación, disciplina, respeto, justicia, tolerancia, lealtad, ingenio y originalidad.

Propuesta de mejora de Valores:

- **Puntualidad:** Porque se cree que es indispensable el respeto de los tiempos y el cumplimiento oportuno de labores, compromisos y entregas dentro y fuera de la organización.
- **Adaptabilidad cultural:** Porque se necesita capacidad para llevar a cabo procesos empresariales y de gestión en entornos multiculturales.
- **Adaptación al cambio:** Porque se necesita capacidad de reorientar la forma de actuar para alcanzar los objetivos ante nuevas situaciones.
- **Autoconciencia:** Porque se cree que es importante comprender nuestras fortalezas, debilidades, motivaciones y valores para la mejora personal y de la organización.
- **Compromiso:** Porque se cree que es indispensable comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

1.7. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se entiende como la manera de ser y de hacer de una empresa; y cómo personas diferentes pertenecientes a la misma organización reaccionan de la misma manera ante un problema, independientemente de su país de origen.

La gente que la conforma es lo que verdaderamente hace que Housemart sea la empresa que es actualmente, su espíritu de comprensión, armonía y colaboración apoyan nuestra gestión.

Por otro lado, la puntualidad es el valor más resaltante de nuestra organización, ello juntamente con sólidos valores que rigen el comportamiento y actuación de todos los colaboradores nos ayudan a establecer mejor relación con nuestros clientes.

Para nosotros cada miembro es un accionista de la empresa, es por ello que cada persona es conocida por nombre y apellido, es decir la confianza que le brinda la empresa viene desde la Gerencia hasta los puestos operativos.

Por último, nuestra filosofía empresarial es “Cerámicos Twyford, mejor cerámico, mejor vida”.

1.8. Análisis Foda

Fortalezas

- La matriz Sunda International tiene el reconocimiento a nivel internacional.
- Empresa modelo del grupo Sunda a nivel organizacional.
- Ofrece una amplia gama de productos.
- Precios competitivos en el mercado.
- Productos de calidad que cumplen con estándares ISO norma técnica 10545.
- Cuenta con respaldo financiero.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios organizacionales.
- Efectividad para ingresar a nuevos mercados.
- Puntualidad en la entrega de los productos.

Debilidades

- Falta de implementación de estrategias de marketing.
- Inadecuada gestión administrativa.
- Falta de posicionamiento de las marcas de los productos en el mercado.
- Falta de inversión en equipos, herramientas y maquinarias.
- No tiene plan estratégico organizacional.

Oportunidades

- Atiende las necesidades del mercado no satisfecho por las empresas líderes del sector construcción.
- El mercado de mayólicas, porcelanatos, fierros y aceros está alineado con el crecimiento del sector construcción, tendría un avance de 7 a 8% al año 2016.
- Necesidad de alto nivel de inversión de los posibles competidores.
- El 70% del mercado de la construcción en el país es la autoconstrucción, asimismo, el nivel adquisitivo de la población se ha incrementado y requiere de cerámicos y porcelanatos para el mejoramiento de su hogar.
- Alto consumo de cerámicos a nivel de provincias para el año 2016.

Amenazas

- Fuerte posicionamiento de empresas competidoras y sus marcas en el mercado.
- Factores ambientales que afectan a la distribución.
- Incremento de los precios de fletes de importación, distribución, impuesto, leyes y aranceles.
- Campañas agresivas de precios y ofertas por parte de la competencia.
- Cambios políticos de gobierno.
- Alta rotación de nuevos modelos de productos por la competencia.
- Abastecimiento de productos importados por parte de la competencia.

Propuesta – Matriz de Evaluación Interna y Externa

Figura N°1: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
1 La matriz Sunda International tiene el reconocimiento a nivel internacional.	0.05	3	0.15
2 Empresa modelo del grupo Sunda a nivel organizacional.	0.03	3	0.09
3 Ofrece una amplia gama de productos.	0.09	4	0.36
4 Precios competitivos en el mercado.	0.1	4	0.4
5 Productos de calidad que cumplen con estándares ISO norma técnica 10545.	0.08	3	0.24
6 Cuenta con respaldo financiero.	0.05	3	0.15
7 Flexibilidad para adaptarse a los cambios organizacionales.	0.05	4	0.2
8 Efectividad para ingresar a nuevos mercados.	0.07	3	0.21
9 Puntualidad en la entrega de los productos.	0.1	3	0.3
DEBILIDADES			
10 Falta de implementación de estrategias de marketing.	0.08	1	0.08
11 Inadecuada gestión administrativa.	0.07	2	0.14
12 Falta de posicionamiento de las marcas de los productos en el mercado.	0.09	1	0.09
13 Falta de inversión en equipos, herramientas y maquinarias.	0.06	2	0.12

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje total acumulado que se obtiene de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es de 2.61, superior al valor promedio de 2.5; lo cual indica una posición interna fuerte de la

organización, sin embargo, hay debilidades que se pueden corregir o ser mejoradas para un mejor desempeño organizacional a futuro.


Figura N°2: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
1 Atiende las necesidades del mercado no satisfecho por las empresas líderes del sector construcción.	0.12	4	0.48
2 El mercado de mayólicas, porcelanatos, fierros y aceros está alineado con el crecimiento del sector construcción, tendría un avance de 7 a 8% al año 2016.	0.08	3	0.24
3 Necesidad de alto nivel de inversión de los posibles competidores.	0.05	3	0.15
4 El 70% del mercado de la construcción en el país es la autoconstrucción, asimismo, el nivel adquisitivo de la población se ha incrementado y requiere de cerámicos y porcelanatos para el mejoramiento de su hogar.	0.08	3	0.24
5 Alto consumo de cerámicos a nivel de provincias para el año 2016.	0.07	2	0.14
AMENAZAS			
6 Fuerte posicionamiento de empresas competidoras y sus marcas en el mercado.	0.1	1	0.1
7 Factores ambientales que afectan a la distribución.	0.09	2	0.18
8 Incremento de los precios de fletes de importación, distribución, impuesto, leyes y aranceles.	0.08	3	0.24
9 Campañas agresivas de precios y ofertas por parte de la competencia.	0.08	2	0.16
10 Cambios políticos de gobierno.	0.05	2	0.1
11 Alta rotación de nuevos modelos de productos por la competencia.	0.08	3	0.24
12 Abastecimiento de productos importados por parte de la competencia.	0.12	2	0.24
TOTAL	1		2.51

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje total acumulado que se obtiene de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es de 2.51, superior al valor promedio de 2.5; lo cual indica que las estrategias de la organización están aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y minimizando los posibles riesgos y efectos negativos de las amenazas provenientes del sector de construcción. Sin embargo, se pueden realizar mejoras en la organización con la finalidad de que se logre una mejor capacidad de respuesta ante las oportunidades que se puedan presentar y frente a las amenazas que se puedan generar a futuro.

Figura N°3: Matriz Foda (Estrategias FO, DO)

 <p>MATRIZ FODA</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>F1 La matriz Sunda International tiene el reconocimiento a nivel internacional.</p> <p>F2 Empresa modelo del grupo Sunda a nivel organizacional.</p> <p>F3 Ofrece una amplia gama de productos.</p> <p>F4 Precios competitivos en el mercado.</p> <p>F5 Productos de calidad que cumplen con estándares ISO norma técnica 10545.</p> <p>F6 Cuenta con respaldo financiero.</p> <p>F7 Flexibilidad para adaptarse a los cambios organizacionales.</p> <p>F8 Efectividad para ingresar a nuevos mercados.</p> <p>F9 Puntualidad en la entrega de los productos.</p>
	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Atiende las necesidades del mercado no satisfecho por las empresas líderes del sector</p> <p>O2 El mercado de mayólicas, porcelanatos, fierros y aceros está alineado con el crecimiento del sector construcción, tendría un avance de 7 a 8% al año 2016.</p> <p>O3 Necesidad de alto nivel de inversión de los posibles competidores.</p> <p>O4 El 70% del mercado de la construcción en el país es la autoconstrucción, asimismo, el nivel adquisitivo de la población se ha incrementado y requiere de cerámicos y porcelanatos para el mejoramiento de su hogar.</p> <p>O5 Alto consumo de cerámicos a nivel de provincias para el año 2016.</p>




 MATRIZ FODA	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia (DO)
<p>O1 Atiende las necesidades del mercado no satisfecho por las empresas líderes del sector</p> <p>O2 El mercado de mayólicas, porcelanatos, fierros y aceros está alineado con el crecimiento del sector construcción, tendría un avance de 7 a 8% al año 2016.</p> <p>O3 Necesidad de alto nivel de inversión de los posibles competidores.</p> <p>O4 El 70% del mercado de la construcción en el país es la autoconstrucción, asimismo, el nivel adquisitivo de la población se ha incrementado y requiere de cerámicos y porcelanatos para el mejoramiento de su hogar.</p> <p>O5 Alto consumo de cerámicos a nivel de provincias para el año 2016.</p>	<p>Elaborar un plan estratégico de marketing que nos permita diferenciarnos de la competencia, realizando el seguimiento y control de los indicadores de objetivos planteados, con el fin de aprovechar el crecimiento del sector.</p> <p>(D1; O2,O4, O5)</p>

Figura N°4: Matriz FODA (Estrategias FA, DA)

 <p>MATRIZ FODA</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p>
	<p>F1 La matriz Sunda International tiene el reconocimiento a nivel internacional.</p> <p>F2 Empresa modelo del grupo Sunda a nivel organizacional.</p> <p>F3 Ofrece una amplia gama de productos.</p> <p>F4 Precios competitivos en el mercado.</p> <p>F5 Productos de calidad que cumplen con estándares ISO norma técnica 10545.</p> <p>F6 Cuenta con respaldo financiero.</p> <p>F7 Flexibilidad para adaptarse a los cambios organizacionales.</p> <p>F8 Efectividad para ingresar a nuevos mercados.</p> <p>F9 Puntualidad en la entrega de los productos.</p>
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">Estrategia (FA)</p>
<p>A1 Fuerte posicionamiento de empresas competidoras y sus marcas en el mercado.</p> <p>A2 Factores ambientales que afectan a la distribución.</p> <p>A3 Incremento de los precios de fletes de importación, distribución, impuesto, leyes y aranceles.</p> <p>A4 Campañas agresivas de precios y ofertas por parte de la competencia.</p> <p>A5 Cambios políticos de gobierno.</p> <p>A6 Alta rotación de nuevos modelos de productos por la competencia.</p> <p>A7 Abastecimiento de productos importados por parte de la competencia.</p>	<p align="center">Crear un programa de incentivos para atraer nuevos clientes y mantener los ya existentes.</p> <p align="center">(F4, F8; A1, A4, A7)</p>

 <p>MATRIZ FODA</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p>
	<p>D1 Falta de implementación de estrategias de marketing externo.</p> <p>D2 Inadecuada gestión administrativa.</p> <p>D3 Falta de posicionamiento de las marcas de los productos en el mercado.</p> <p>D4 Falta de inversión en equipos, herramientas y maquinarias.</p> <p>D5 No tiene plan estratégico organizacional.</p>
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">Estrategia (DA)</p>
<p>A1 Fuerte posicionamiento de empresas competidoras y sus marcas en el mercado.</p> <p>A2 Factores ambientales que afectan a la distribución.</p> <p>A3 Incremento de los precios de fletes de importación, distribución, impuesto, leyes y aranceles.</p> <p>A4 Campañas agresivas de precios y ofertas por parte de la competencia.</p> <p>A5 Cambios políticos de gobierno.</p> <p>A6 Alta rotación de nuevos modelos de productos por la competencia.</p> <p>A7 Abastecimiento de productos importados por parte de la competencia.</p>	<p align="center">Establecer lazos estratégicos de fidelización a distribuidores, dando exclusividad en precios y mix de productos.</p> <p align="center">(D1; A4, A7)</p>

1.9. Organigrama de la Empresa

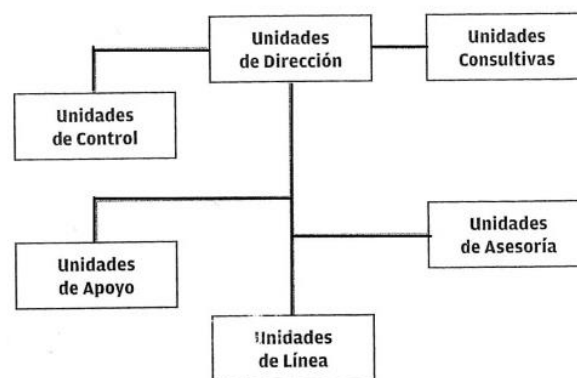
Según la investigación realizada respecto a la estructura organizacional, se ha determinado el tipo y/o modelo del organigrama de Housemart según las diversas clasificaciones:

- ❖ Según su naturaleza el organigrama es micro administrativo.
- ❖ Por su finalidad, es informativo.
- ❖ Por su ámbito, es general. (También tenemos específicos, por departamento)
- ❖ Por su contenido, es integral. (equivalente al general)
- ❖ Por su representación y/o disposición gráfica son verticales.

Por otro lado, según la clasificación actual de Enrique Louffat¹ el tipo de organigrama de la empresa es por división, ya que está constituida por áreas que son en sí mismas estructuras con cierto grado de autonomía que responden a objetivos y resultados, pero subordinadas a una unidad matriz.

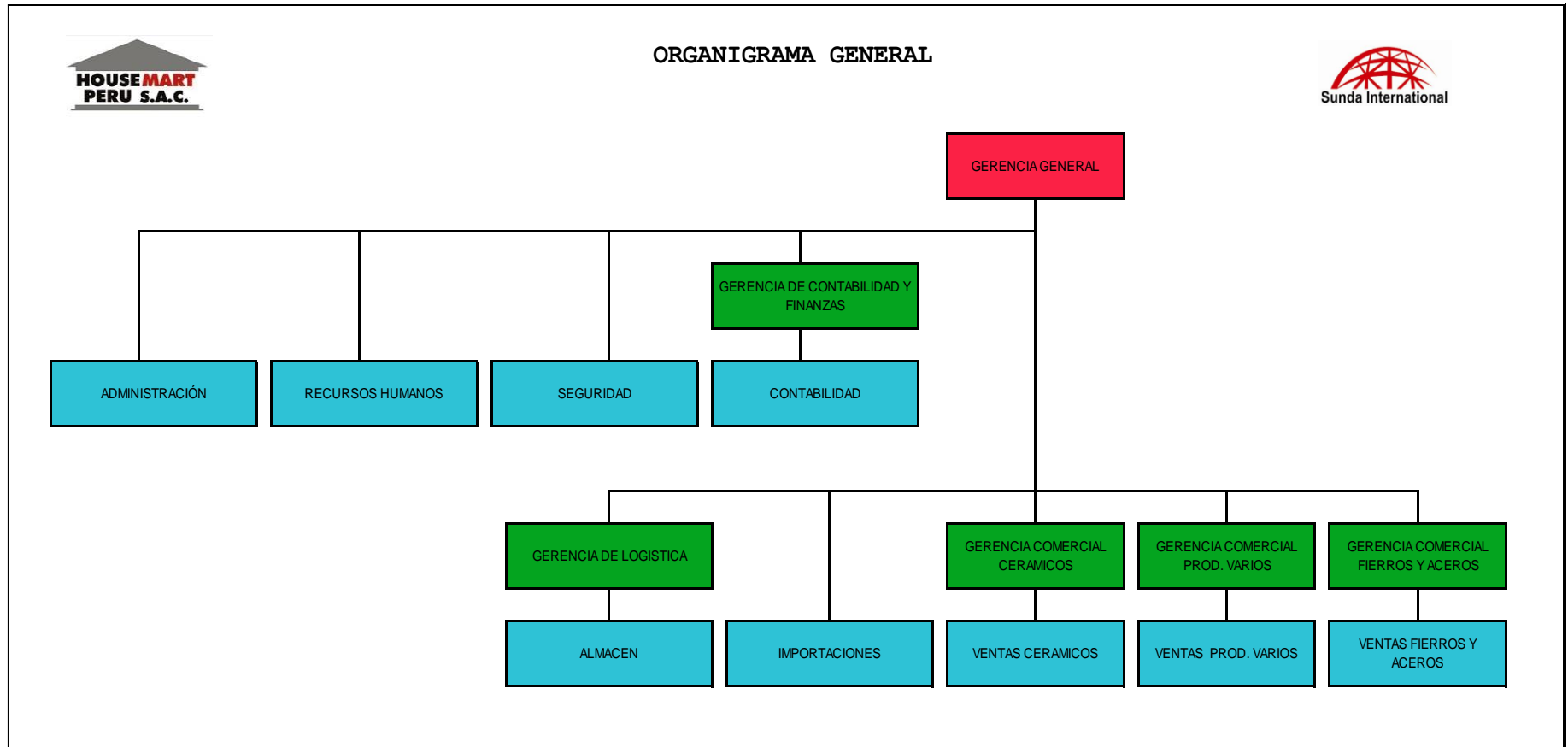
Asimismo, dentro del organigrama se puede observar diversas unidades orgánicas (ver Figura N°5): dirección, control, consultivas, de apoyo, asesoras y de línea; en este caso se podrá apreciar que en Housemart sólo están definidas tres unidades: Unidad de Dirección referida a la Gerencia General, unidades de control que son las áreas de Administración, Recursos Humanos, Seguridad y Contabilidad, y por último las Unidades de Línea conformadas por el área de Almacén, Importaciones y Ventas.

Figura N°5: Plano Organimétrico



¹ Fuente: Administración del Potencial Humano - Enrique Louffat

Figura N° 6: Organigrama por División de la Empresa Housemart Perú S.A.C.



2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del Problema

Según declaraciones del director de HR IN, Ricardo Martínez al diario Gestión, en la actualidad, el Perú es un país de emprendedores donde predominan las pequeñas y medianas empresas (pymes), sin embargo los empresarios no apuestan por mejorar la gestión de sus recursos humanos, ya que lo consideran más como un “gasto” y no como una inversión.

Asimismo, indicó que en un contexto de competencia entre las pymes, la gestión de recursos humanos es un área fundamental para estas empresas, ya que involucra al principal recurso que tienen y son sus colaboradores, debido a que estas empresas (las pymes) son altamente dependientes del talento y el esfuerzo de las personas, por lo que su manejo es fundamental.

Además, el especialista consideró pertinente que las pymes apuesten por mejorar la gestión de sus recursos humanos para poder rentabilizar más su operación y resolver muchas necesidades.

Es base a ello, se puede decir que en los últimos años, el área de Recursos Humanos juega un papel esencial en el desarrollo de la estrategia de la empresa, así como en el manejo de las actividades centradas en el personal de una organización, es por ello que el constante crecimiento de las empresas, entre ellas Housemart Perú S.A.C. tienen la necesidad de la creación de esta área.

Es así que en enero del 2014 se implementó el área de recursos humanos conformada por un asistente y un asesor externo, los cuales establecieron las bases para el funcionamiento y desarrollo de esta área; en la actualidad se encuentra conformada por dos colaboradores.

En el transcurso de las actividades en el área de recursos humanos se evidencia el poco compromiso e importancia en la inversión del talento humano por parte de Gerencia General.

2.2. Justificación del Problema

En el área de Recursos Humanos de la empresa se ha identificado una baja eficiencia en el desarrollo de los procesos de gestión de compensaciones y evaluación de desempeño, como

también en la implementación del plan de capacitación, proveniente del poco interés en los temas de talento humano, lo cual genera la falta de compromiso y desmotivación en el desempeño de las funciones de los colaboradores, que conlleva a un inadecuado clima laboral y desfavorece a la cultura de la organización.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Posicionar el área de Recursos Humanos como un socio estratégico de la organización, reestructurando y/o implementando programas de Recompensa Total, Evaluación de Desempeño y Capacitación, con el fin de desarrollar al Talento Humano como una ventaja competitiva, alineada a los objetivos de la empresa.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un Programa de Recompensa Total eficiente que permita la satisfacción de los colaboradores, evaluando la inversión y el retorno de la misma alineada con el logro de objetivos de la compañía.
- Diseñar un Plan de Evaluación de Desempeño que nos permita realizar el seguimiento del logro de los objetivos de los colaboradores y brindar soporte para la mejora de los mismos.
- Desarrollar un Plan de Capacitación dirigida a los colaboradores identificando las principales necesidades y desarrollando programas especializados con la finalidad de mejorar el rendimiento de sus funciones.

3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Importancia del Plan

A medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado. Ante la tendencia y responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. Consecuentemente, cada integrante del Talento humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización, ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Por otro lado, se puede indicar que el plan de recursos humanos es una herramienta administrativa de gestión empresarial que se presenta a través de un modelo sistemático, el cual se elabora anticipadamente para emitir un diagnóstico acerca de los cambios en la organización y en su estructura; con el fin de establecer objetivos y definir lo que se quiere hacer y cómo se debe hacer.

Por último, la importancia del plan de Recursos Humanos como una herramienta de gestión administrativa, brinda parámetros para los procesos de reclutamiento y selección del personal, administración de personal, desarrollo, compensaciones y clima laboral; con el fin de comprometer al talento humano, alineando sus intereses con los de la organización y de esta forma, lograr un crecimiento sostenible entre empresa y colaborador.

3.2. Situación del Área de Recursos Humanos

En la actualidad Housemart Perú S.A.C., cuenta con un área de Recursos Humanos conformado por dos colaboradores. En primer lugar la supervisora del área, quien coordina directamente con Gerencia General y a la vez con el área de Recursos Humanos de la matriz Sunda International; y en segundo lugar la auxiliar. Ambas realizan las funciones de reclutamiento y selección, administración de personal, desarrollo, compensaciones y clima laboral. Además apoya en la gestión de seguridad y salud en el trabajo.

A continuación se explicará brevemente como la empresa realiza los diversos procesos antes mencionados:

- **Reclutamiento y selección:** Se da por medio de bolsas laborales gratuitas y/o por medio de recomendación, las hojas de vida son revisadas por el área de recursos humanos y posteriormente son seleccionados para las entrevistas con las áreas correspondientes.
- **Administración de personal:** Dentro del cual abarca procesos de tareas, horas extras, contratación, bienestar social y sanciones disciplinarias.
- **Desarrollo:** Abarca el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño y capacitación.
- **Compensaciones:** Abarca la retribución remunerativo y no remunerativo del esfuerzo del colaborador.
- **Clima laboral:** Donde se realizan todas las actividades y eventos que la empresa brinda a sus colaboradores.

A pesar que esta área es relativamente nueva en la organización, se diferencia de otras áreas por tener diversos procedimientos tales como: reclutamiento y selección, cese de personal, préstamos administrativos, control de tareas, horas extras, incremento salarial y vacaciones anuales.

Asimismo, con el fin de agilizar y estandarizar los diversos procesos, se decidió utilizar formatos de control, como formato de horas extras, papeletas de movimiento de personal, aumento de sueldo, llamados de atención verbal, formatos de liquidación, formatos de préstamos, entre otros.

3.3. Análisis Foda del Área de Recursos Humanos

Fortalezas

- Políticas y Procedimientos establecidos por el área de RRHH según cumplimiento de la norma laboral vigente.
- Equipo humano joven, flexible al cambio y motivado hacia el crecimiento profesional.
- Diversidad de canales de comunicación interna que permite al personal expresar claramente y con libertad las dudas o consultas que tengan.
- Diversidad de actividades de integración por áreas y a nivel de toda la empresa.
- Cuenta con sistema de recursos humanos que facilita el proceso de las planillas.

- Respaldo de la casa matriz Sunda International en temas de Recursos Humanos.

Oportunidades

- Alta competencia y valoración del recurso humano en el mercado laboral, genera el interés de inversión en el área de RRHH por parte de la Gerencia General.
- Programas de capacitación especializados y actualizados a los colaboradores clave para su crecimiento profesional y la entrega de valor agregado a la organización.
- Actualización de Políticas legales sobre los Recursos Humanos.
- Diversidad de programas gratuitos de capacitación de instituciones superiores.

Debilidades

- Bajo nivel de apoyo y compromiso al área de RRHH por parte de la Gerencia General.
- Dificultad para cubrir puestos claves en la empresa.
- Insatisfacción salarial del personal.
- Falta de conocimiento del personal de los beneficios que les ofrece la empresa.
- Inexistencia del proceso de inducción y programa de capacitación para el desarrollo del personal.
- Inexistencia de un plan de línea de carrera para el personal que se encuentra en un proceso de madurez.
- Falta de integración de los colaboradores a planes y programas.
- Baja autonomía del área para la toma de decisiones, ya que el área no cuenta con una jefatura.

Amenazas


- Existencia y desarrollo de mejores ofertas laborales, herramientas de contratación y capacitación por parte de la competencia, lo que generaría dificultad para la captación y retención del personal calificado.
- Los ex colaboradores llevan el know-how, a otra entidad por cese.
- Personal calificado tiene un alto nivel salarial en el mercado.
- Personal desmotivado, que opte a buscar mejores oportunidades en la competencia.
- Hunting a los mejores vendedores por parte de la competencia.
- Cambios de normas laborales por las entidades regulatorias.

Figura N°7: Matriz Foda del área de Recursos Humanos (Estrategias FO, DO)

 MATRIZ FODA DE RRHH HOUSEMART PERÚ S.A.C.	FORTALEZAS
	F1. Políticas y Procedimientos establecidos por el área de RRHH según cumplimiento de la norma laboral vigente.
	F2. Equipo humano joven, flexible al cambio y motivado hacia el crecimiento profesional.
	F3. Diversidad de canales de comunicación interna que permite al personal expresar claramente y con libertad las dudas o consultas que tengan.
	F4. Diversidad de actividades de integración por áreas y a nivel de toda la empresa.
	F5. Cuenta con sistema de recursos humanos que facilita el proceso de las planillas.
F6. Respaldo de la casa matriz Sunda International en temas de Recursos Humanos.	
OPORTUNIDADES	Estrategia (FO)
O1. Alta competencia y valoración del recurso humano en el mercado laboral, genera el interés de inversión en el área de RRHH por parte de la Gerencia General.	<p style="text-align: center;">Crear un programa de capacitación con el fin de mejorar las capacidades, conocimientos y habilidades del personal, aprovechando las diversas formas de capacitación de instituciones públicas y privadas; con lo cual se fomente la línea de carrera para todos los puestos.</p> <p style="text-align: center;">(F2: O1,O2,O4)</p>
O2. Programas de capacitación especializados y actualizados a los colaboradores clave para su crecimiento profesional y la entrega de valor	
O3. Actualización de Políticas legales sobre los Recursos Humanos.	
O4. Diversidad de programas gratuitos de capacitación de instituciones superiores.	

Explicación de la propuesta de la Estrategia FO

La propuesta de la estrategia FO se ha determinado ya que actualmente el recurso humano que conforma la organización, es un equipo humano en su mayoría joven que constantemente se adapta a los cambios determinados por las diversas áreas que la conforman y asimismo se encuentra motivado en la búsqueda del crecimiento profesional, debido a ello se podría potenciar las habilidades y conocimientos adquiridos por los trabajadores a través de la creación de un programa de capacitación, el cual aproveche la diversidad de formas de capacitación de instituciones superiores y la valoración del recurso humano en el mercado laboral actualmente.

 MATRIZ FODA DE RRHH HOUSEMART PERÚ S.A.C.	DEBILIDADES
	D1. Bajo nivel de apoyo y compromiso al área de RRHH por parte de la Gerencia General.
	D2. Dificultad para cubrir puestos claves en la empresa.
	D3. Insatisfacción salarial del personal.
	D4. Falta de conocimiento del personal de los beneficios que les brinda la empresa.
	D5. Inexistencia del proceso de inducción y programa de capacitación para el desarrollo del personal.
	D6. Inexistencia de un plan de línea de carrera para el personal que se encuentra en un proceso de madurez.
	D7. Falta de integración de los colaboradores a planes y programas.
	D8. Baja autonomía del área para la toma de decisiones, ya que el área no cuenta con una
OPORTUNIDADES	Estrategia (DO)
O1. Alta competencia y valoración del recurso humano en el mercado laboral, genera el interés de inversión en el área de RRHH por parte de la Gerencia General.	Fomentar, a través de los colaboradores y otros medios, una cultura de difusión de imagen con el fin de dar a conocer los beneficios de la empresa en el mercado laboral, de tal forma que se pueda atraer más postulantes. (D2: O1)
O2. Programas de capacitación especializados y actualizados a los colaboradores clave para su crecimiento profesional y la entrega de valor	
O3. Actualización de Políticas legales sobre los Recursos Humanos.	
O4. Diversidad de programas gratuitos de capacitación de instituciones superiores.	

Explicación de la propuesta de la Estrategia DO

La propuesta de la estrategia DO se determinó con la finalidad de reducir o minimizar el impacto negativo que produce la dificultad para cubrir puestos claves en la organización, aprovechando que en la actualidad hay una alta competencia y mayor valoración del recurso humano en el mercado laboral, con lo cual se propone fomentar la cultura organizacional (una cultura de difusión de imagen) a través de los colaboradores y otros medios, con la finalidad de que la

organización sea atractiva en el mercado laboral y así poder atraer mayor cantidad de postulantes.


Figura N°8: Matriz Foda (Estrategias FA, DA)

 MATRIZ FODA DE RRHH HOUSEMART PERÚ S.A.C.	FORTALEZAS
	F1. Políticas y Procedimientos establecidos por el área de RRHH según cumplimiento de la norma laboral vigente.
	F2. Equipo humano joven, flexible al cambio y motivado hacia el crecimiento profesional.
	F3. Diversidad de canales de comunicación interna que permite al personal expresar claramente y con libertad las dudas o consultas que tengan.
	F4. Diversidad de actividades de integración por áreas y a nivel de toda la empresa.
	F5. Cuenta con sistema de recursos humanos que facilita el proceso de las planillas.
	F6. Respaldo de la casa matriz Sunda International en temas de Recursos Humanos.
AMENAZAS	Estrategia (FA)
A1. Existencia y desarrollo de mejores ofertas laborales, herramientas de contratación y capacitación por parte de la competencia, lo que generaría dificultad para la captación y retención del personal calificado.	<p>Desarrollar un plan de marketing interno con el fin de dar a conocer los paquetes de beneficios y reconocimientos que otorga la empresa para evitar la fuga de talentos y/o personal desmotivado.</p> <p>(F3,F4: A1,A4,A5)</p>
A2. Los ex colaboradores llevan el know-how, a otra entidad por cese.	
A3. Personal calificado tiene un alto nivel salarial en el mercado.	
A4. Personal desmotivado, que opte a buscar mejores oportunidades en la competencia.	
A5. Hunting a los mejores vendedores por parte de la competencia.	
A6. Cambios de normas laborales por las entidades regulatorias.	

Explicación de la propuesta de la Estrategia FA

La propuesta de la estrategia FA se realizó ya que la organización cuenta con diversidad de canales de comunicación interna y asimismo se realizan diversas actividades de integración, con lo cual se propone desarrollar un plan de marketing interno, a fin de maximizar las

condiciones propias de la organización (fortalezas) dando a conocer los beneficios y reconocimientos que brinda la organización, para de esa manera obtener ventajas competitivas que hagan frente a la existencia y desarrollo de mejores ofertas laborales, herramientas de contratación y capacitación por parte de la competencia, así como también evitar la fuga de talentos.

 MATRIZ FODA DE RRHH HOUSEMART PERÚ S.A.C.	DEBILIDADES
	D1. Bajo nivel de apoyo y compromiso al área de RRHH por parte de la Gerencia General.
	D2. Dificultad para cubrir puestos claves en la empresa.
	D3. Insatisfacción salarial del personal.
	D4. Falta de conocimiento del personal de los beneficios que les brinda la empresa.
	D5. Inexistencia del proceso de inducción y programa de capacitación para el desarrollo del personal.
	D6. Inexistencia de un plan de línea de carrera para el personal que se encuentra en un proceso de madurez.
	D7. Falta de integración de los colaboradores a planes y programas.
	D8. Baja autonomía del área para la toma de decisiones, ya que el área no cuenta con una jefatura.
AMENAZAS	Estrategia (DA)
A1. Existencia y desarrollo de mejores ofertas laborales, herramientas de contratación y capacitación por parte de la competencia, lo que generaría dificultad para la captación y retención del personal calificado.	<p>Definir una política de Recompensa Total con el fin de mantener el mayor tiempo posible al personal y evitar la rotación, así mismo diseñar un plan de Evaluación de Desempeño para medir su productividad.</p> <p>(D3, D4, D7: A1,A3,A4,A5)</p>
A2. Los ex colaboradores llevan el know-how, a otra entidad por cese.	
A3. Personal calificado tiene un alto nivel salarial en el mercado.	
A4. Personal desmotivado, que opte a buscar mejores oportunidades en la competencia.	
A5. Hunting a los mejores vendedores por parte de la competencia.	
A6. Cambios de normas laborales por las entidades regulatorias.	

Explicación de la propuesta de la Estrategia DA

La propuesta de la estrategia DA se realizó con la finalidad de minimizar tanto las amenazas del entorno laboral como las debilidades propias de la organización, ya sea en la insatisfacción salarial, falta de conocimiento de los beneficios de la organización y la falta de integración a los planes y programas por parte del personal; definiendo una política de recompensa total, con lo cual se logre retener al personal.

3.4. Análisis de Indicadores

La empresa inició sus operaciones en el año 2009, con un aproximado de 50 colaboradores, cifra que ha ido incrementando según las necesidades que demandaba el mercado y el crecimiento de la organización.

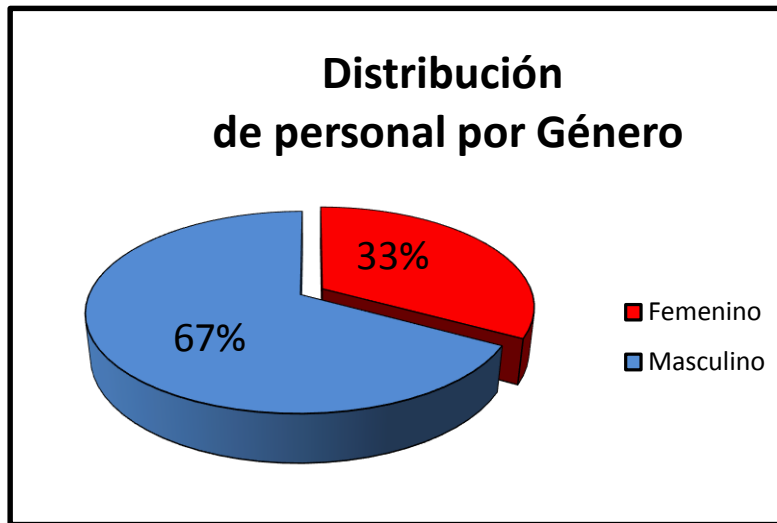
Actualmente, la empresa cuenta con 82 colaboradores distribuidos en las diversas áreas que estructuran la organización; a continuación se presenta un análisis del personal:

Tabla N°1: Distribución de personal por Género

Género	Cantidad	%
Femenino	27	33%
Masculino	55	67%
Total	82	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia.

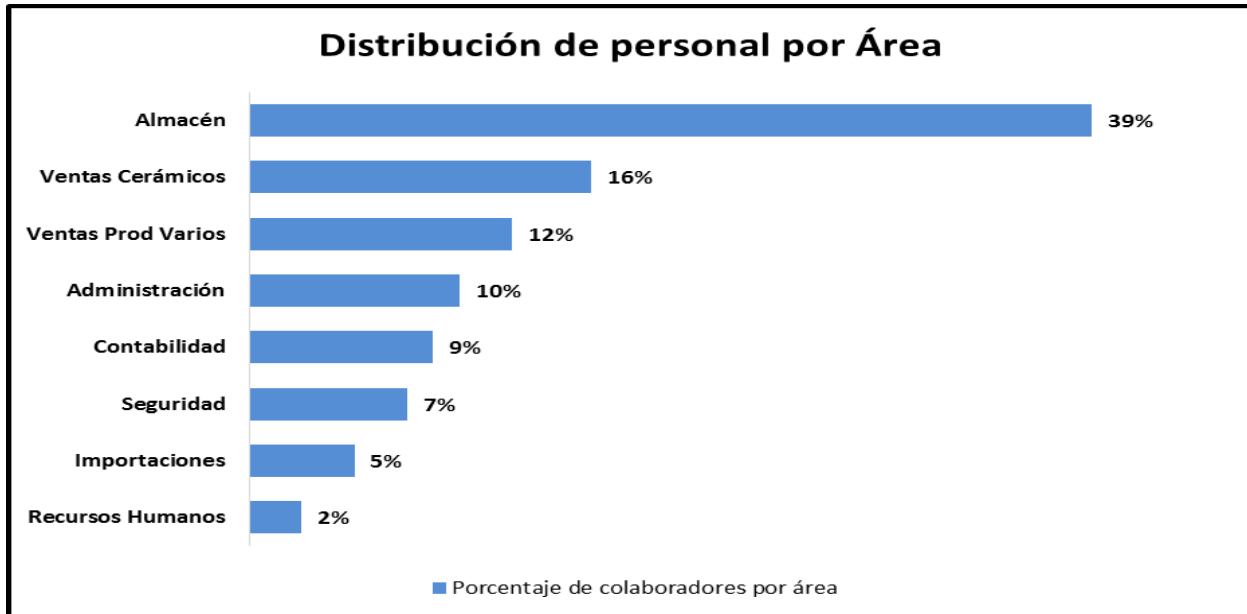
Como se observa en el gráfico, la empresa cuenta con un 67% de personal masculino, cifra que duplica a la cantidad de mujeres que trabajan en la empresa las cuales ascienden a un 33%.

Tabla N°2: Distribución de personal por Área

Área	Número de colaboradores por área	Porcentaje de colaboradores por área
Recursos Humanos	2	2%
Importaciones	4	5%
Seguridad	6	7%
Contabilidad	7	9%
Administración	8	10%
Ventas Prod Varios	10	12%
Ventas Cerámicos	13	16%
Almacén	32	39%
Total	82	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se identifica al área de Recursos Humanos con menor proporción de colaboradores con un 2%, versus el 39% del área de almacén; así mismo, si realiza una relación de ello con el gráfico anterior se puede explicar por qué la diferencia entre personal masculino y femenino.

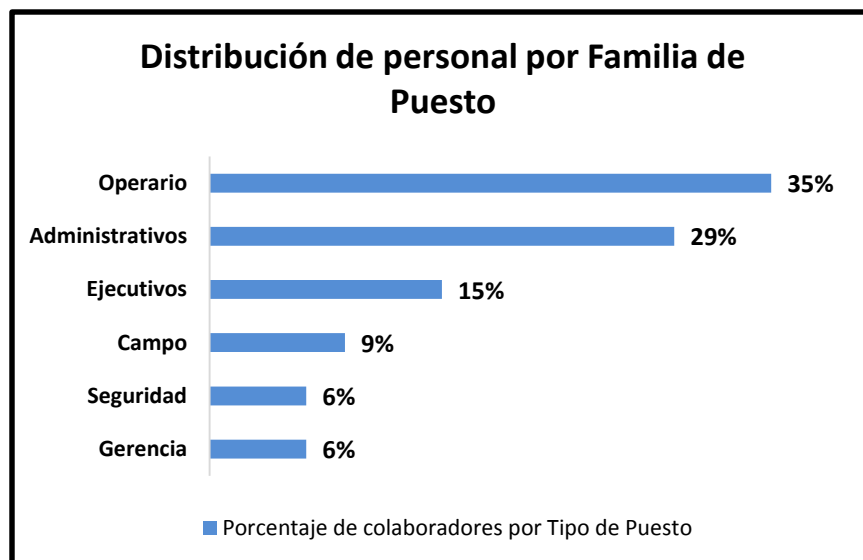
Con el fin de estandarizar y desarrollar un mejor análisis del personal, se decidió realizar una clasificación del personal por familia de puestos, de acuerdo a las funciones y grado de responsabilidad que desarrollan, así como los niveles organizacionales; es por ello que se decide trabajar con las siguientes familias de puestos: Gerencia, Seguridad, Campo, Ejecutivos, Administrativos, Seguridad y operarios.

Tabla N°3: Distribución de personal por Familia de Puesto

Familia de Puesto	Número de colaboradores por Tipo de Puesto	Porcentaje de colaboradores por Tipo de Puesto
Gerencia	5	6%
Seguridad	5	6%
Campo	7	9%
Ejecutivos	12	15%
Administrativos	24	29%
Operario	29	35%
Total	82	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración propia.

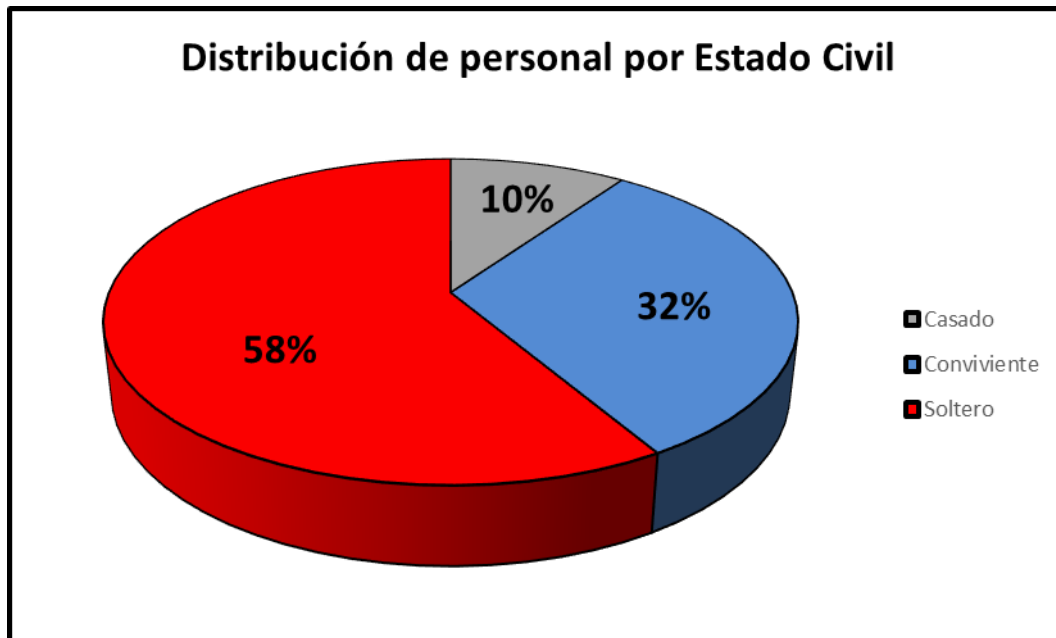
En el presente gráfico se observa la distribución del personal por Familia de Puesto, donde se identifican 5 grupos, siendo los más grandes administrativos y operarios con un 35%.

Tabla N°4: Distribución de personal por Estado Civil

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Casado	8	10%
Conviviente	26	32%
Soltero	48	59%
Total	82	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia.

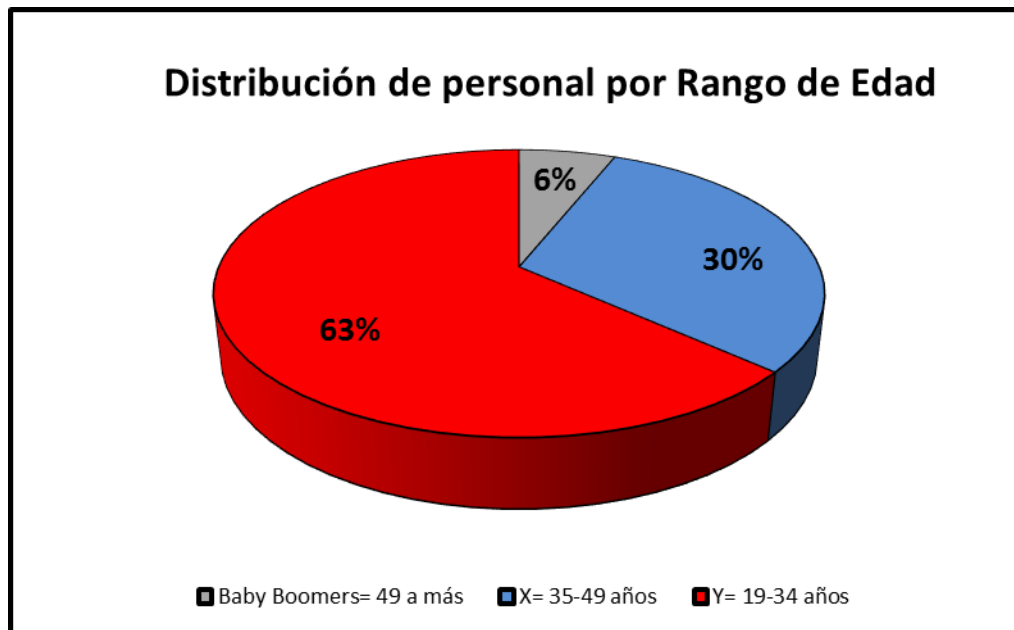
La empresa presenta la distribución de sus colaboradores por estado civil, siendo en su mayoría personal soltero con un 58% de su población.

Tabla N°5: Distribución de personal por Rango de Edad

Rangos de Edad	Cantidad	Porcentaje
Baby Boomers= 49	5	6%
X= 35-49 años	25	30%
Y= 19-34 años	52	63%
Total	82	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia.

Para la realización del presente gráfico se consideró la teoría Generacional de Douglas Mcgregor, en base a ello se puede decir que en la empresa predomina el grupo generacional Y, que son personas con edades entre 19 y 34 años, los cuales representan un 63% de la población, en base a ello se debe mencionar que la empresa brinda diversas actividades teniendo en

consideración los rangos de edad de sus colaboradores, tales como días deportivos, concursos de decoración, entre otros.

Tabla N°6: Indicador de Rotación de Personal

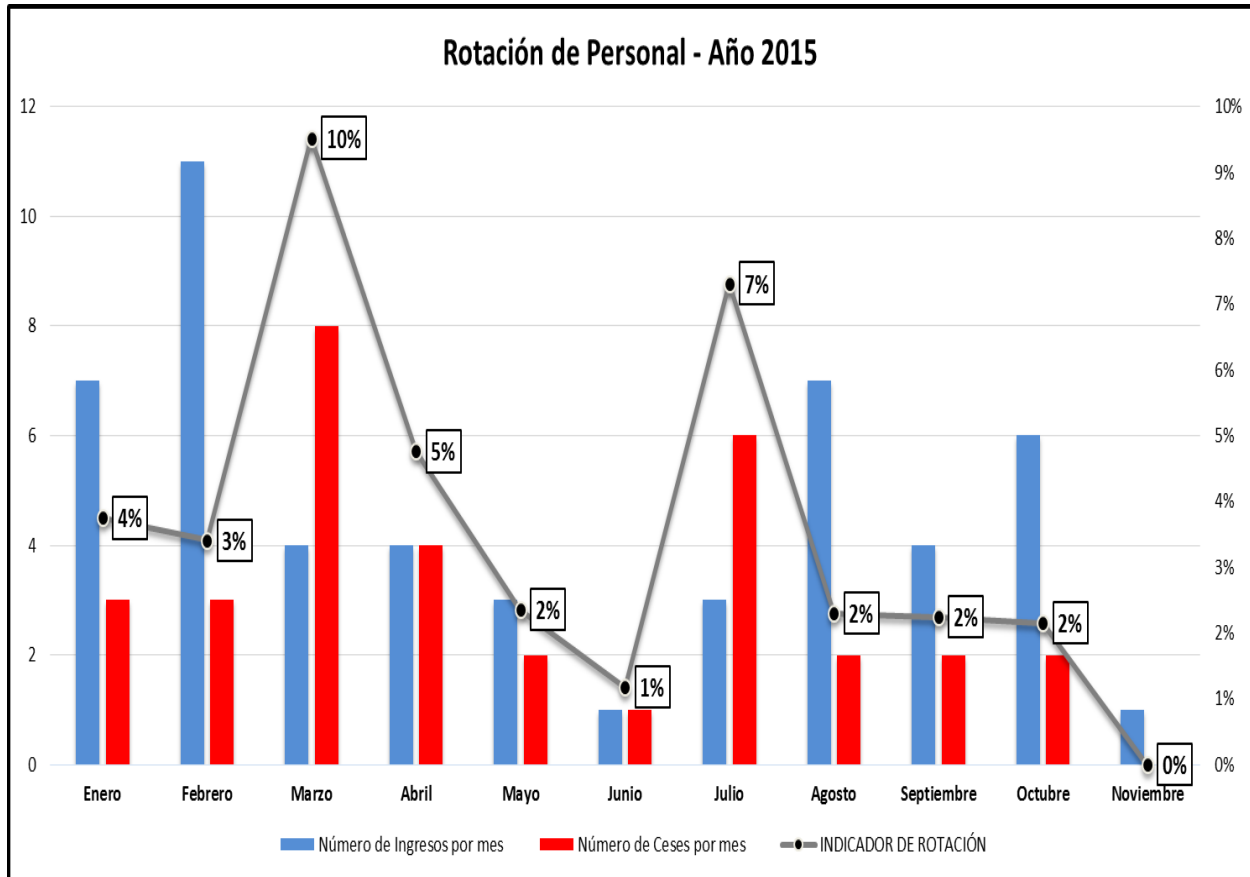
Número de colaboradores a fines del año 2014	76
--	----

INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL - AÑO 2015

Mes	Número de Ingresos por mes	Número de Ceses por mes	Total de colaboradores	INDICADOR DE ROTACIÓN
Enero	7	3	80	4%
Febrero	11	3	88	3%
Marzo	4	8	84	10%
Abril	4	4	84	5%
Mayo	3	2	85	2%
Junio	1	1	85	1%
Julio	3	6	82	7%
Agosto	7	2	87	2%
Septiembre	4	2	89	2%
Octubre	6	2	93	2%
Noviembre	1	0	94	0%
TOTAL AÑO 2015	51	33		4%
PROMEDIO ANUAL	4,64	3,00	86,45	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°6: Indicador de Rotación de Personal



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se observa la rotación del personal del año 2015, donde se observa dos grandes picos en los meses de marzo y julio, pese a ello el promedio de rotación anual es de 4%.

Cabe resaltar que la primera variación en el mes de marzo se debe a un cambio de jefatura en el área de almacén, por otro lado, el segundo pico dado en el mes de julio, fue en puestos operativos y administrativos.

3.5. Descripción de Puestos por Competencias

En la actualidad, la empresa cuenta con un manual de organización y funciones en el cual se describe las actividades a realizar en el puesto específico y algunos requisitos del mismo, sin embargo dicho formato no es adecuado, ya que no presenta una estructura completa.(Anexo N°17)

Por tal motivo, se propone realizar un formato completo donde se ubique el puesto dentro de la estructura organizacional, se defina las competencias cardinales y específicas, así como también se divida las funciones en estratégicas y operativas. A continuación se presenta la propuesta para la realización del manual de organización y funciones, cabe resaltar que para la realización de dicha propuesta se realizó un entrevista a los jefes directos de cada área de la organización, los cuales brindaron la información necesaria para el desarrollo de la misma.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	Gerencia de Contabilidad y Finanzas	PUESTO:	Jefe de Contabilidad
DEPARTAMENTO:	Contabilidad y Finanzas	FECHA:	06/12/2015
SUPERVISADO POR:	Gerente de Contabilidad y Finanzas	SUPERVISA A:	Asistente y auxiliares de Contabilidad
ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> GCF[GERENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS] GCF --> JCA[JEFE DE CONTABILIDAD] GCF --> JCF[JEFE DE CONTABILIDAD FINANCIERA] JCA --> ASC[ASISTENTE DE CONTABILIDAD SENIOR] JCA --> ACJ[ASISTENTE DE CONTABILIDAD JUNIOR] JCF --> AC[AUXILIAR DE CONTABILIDAD] </pre>			
SÍNTESIS DEL PUESTO			
<p>Planificar, dirigir y controlar las actividades del área de Contabilidad y supervisar el cumplimiento de los planes y programas previstos; coordinar con las diversas áreas en temas netamente contables. Así mismo, elaborar los estados financieros mensuales y anuales de acuerdo a las normas generales del código Tributario.</p>			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA			
Actividades/ Tareas/ Responsabilidades			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1 Supervisar todos los trabajos realizados en el área (facturación, inventario, pagos de haberes, entre otros). 2 Evaluar y supervisar el cumplimiento los trabajos programados de su personal a cargo. 3 Preparar la documentación necesaria para afrontar una fiscalización de SUNAT y/o MINTRA en caso corresponda. 			

OPERATIVOS

- 4 Coordinar y pactar el tipo de cambio para la operación de transferencias al exterior y enviar correo a China.
- 5 Controlar los gastos del área contable, registrando en forma oportuna los dichos gastos en el sistema OA.
- 6 Elaborar el Balance de Situación con sus anexos y presentarlo el 15 de c/mes.
- 7 Archivar todos los documentos a su cargo Declaraciones Juradas (PDT. 621, 697,617, otros), regularizaciones de asientos de diario y provisiones.
- 8 Archivar y generar copias de seguridad de Declaración Jurada Anual, mensual; además realizar el mantenimiento al sistema contable archivo central y directorio.
- 9 Elaborar la liquidación de impuestos mensual y presentar a SUNAT antes de fecha de vencimiento PDT 621-617-697-y otros (PDT 601 solo presentación y pago).
- 10 Enviar a la gerencia contable los reportes de registro de compras, ventas y hoja de trabajo al término del cierre del balance, además enviar el análisis de impuestos.
- 11 Provisionar los asientos contables de mercadería en tránsito, carga de personal, entre otros.
- 12 Realizar arqueo de diario a la caja chica General y mensual a todas las cajas de las diversas áreas de la empresa.
- 13 Revisar diariamente los saldos de los bancos y cuadro de letras.
- 14 Elaborar el análisis de las cuentas 41, 403,407, 168, 469.
- 15 Enviar información al INEI sobre las ventas mensuales, dicha información deber ser presentada máximo el día 20 de cada mes.
- 16 Controlar los pagos garantizados a SUNAT, y elaborar el reporte de pagos pendientes el 20 de cada mes.
- 17 Enviar los libros electrónicos (registro de compras y ventas) de acuerdo al cronograma de vencimiento de la SUNAT.
- 18 Presentar solicitudes de ampliación de líneas de crédito, renovación de carta fianza.
- 19 Otros trabajos solicitados por su superior.

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Contabilidad.

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos de Elaboración de Estados Financieros, Sistemas Contables, atención frente a Fiscalizaciones Tributarias, Técnicas Administrativas y de manejo de grupo.

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 2 años en el cargo.

IDIOMA: Español.

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS: MS Office Word, Excel, Outlook a nivel intermedio.

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientacion al Cliente		x		
Trabajo en Equipo	x			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a Resultados	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	x			
Pensamiento Estratégico		x		
Relaciones Públicas		x		
Trabajo bajo Presión	x			
Poder de Negociación		x		
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	x			
Disciplina	x			
Capacidad de Planificación y Organización	x			
Manejo y Resolución de problemas	x			
Toma de Decisiones		x		
Habilidad Analítica	x			
Dinamismo	x			
Proactividad	x			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: No necesario				

		<u>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</u>	
DIRECCIÓN:	Gerencia General	PUESTO:	Supervisor de Recursos Humanos
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	FECHA:	06/12/2015
SUPERVISADO POR:	Gerente General	SUPERVISA A:	Auxiliar de Recursos Humanos
ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[SUPERVISORA DE RECURSOS HUMANOS] B --- C[AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS] </pre>			
SÍNTESIS DEL PUESTO			
<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la administración de Recursos Humanos, coordinando de forma permanente con el personal a cargo, los colaboradores y las diversas jefaturas, propiciando un adecuado clima laboral alineado al objetivo general de la organización.</p>			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA			
Actividades/ Tareas/ Responsabilidades			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1 Elaborar manual de procedimientos y/o políticas del área. 2 Coordinar y apoyar en la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. 3 Organizar eventos y/o actividades de integración de la organización. 4 Planificar y organizar capacitaciones para el personal de las diversas áreas. 5 Elaborar y analizar encuestas de clima laboral. 6 Formular y/o actualizar el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. 7 Elaborar y actualizar el organigrama de la empresa. 8 Elaborar indicadores de gestión de administración de personal. 9 Filtrar y seleccionar los curriculum recibidos. 10 Coordinar constantemente con las diferentes jefaturas, temas relacionados al área. 11 Supervisar y coordinar el trabajo con la auxiliar del área. 12 Atender fiscalización y/o notificaciones de entidades superiores (SUNAFIL, MINTRA, AFP) 13 Proyectar costos y gastos anuales. 14 Atender y coordinar inmediatamente los casos de accidente laborales según su gravedad. 			

OPERATIVOS

- 15 Actualizar el cuadro de control de memorándum, incremento de sueldo y vacaciones.
- 16 Establecer y coordinar medidas disciplinarias del personal acorde al reglamento interno de trabajo.
- 17 Publicitar avisos de requerimiento de personal.
- 18 Realizar entrevistas de trabajo con los postulantes.
- 19 Requerir la documentación necesaria para el inicio de labores.
- 20 Coordinar la compra y entrega de EPP's.
- 21 Atender al personal en temas de consulta de pago de sueldos, Essalud, procedimientos del área, entre otros.
- 22 Procesar y calcular los sueldos, gratificación, CTS del personal.
- 23 Revisar los calculos de Liquidación de Beneficios Sociales y Vacaciones.
- 24 Realizar trámites en Essalud, ONP, AFP, Mintra o entidades afines.
- 25 Elaborar El PDT Plame.
- 26 Supervisar la elaboración de archivo de envío de AFP NET en la fecha establecida.
- 27 Enviar reporte a China sobre movimiento del personal.
- 28 Archivar los documentos a su cargo.

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller o Titulado de la carrera de Administración de Empresas, Recursos humanos o afines.

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos de Legislación Laboral, Seguridad industrial, Primeros Auxilios y Administración de personal.

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en el cargo.

IDIOMA: Español , Ingles Intermedio

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS: MS Office Word, Excel, Visio, Outlook a nivel intermedio.

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientacion al Cliente	X			
Trabajo en Equipo	X			
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a Resultados	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Pensamiento Estratégico		X		
Relaciones Públicas	X			
Trabajo bajo Presión		X		
Poder de Negociación		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio	X			
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Manejo y Resolución de problemas	x			
Toma de Decisiones		x		
Habilidad Analítica		x		
Dinamismo		x		
Proactividad	x			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: No necesario				

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	Gerencia General	PUESTO:	Asistente de Ventas
DEPARTAMENTO:	Ventas Cerámicos	FECHA:	06/12/2015
SUPERVISADO POR:	Gerente General	SUPERVISA A:	N.A.
ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> GVC[GERENTE DE VENTAS CERÁMICOS] GVC --> JAV[JEFE DE ASISTENTES DE VENTAS] GVC --> JMK[JEFE DE MARKETING] JAV --> EV[EJECUTIVO DE VENTAS] JAV --> AV[ASISTENTE DE VENTAS] JMK --> SM[SUPERVISOR DE MARKETING] SM --> AM[ASISTENTE DE MARKETING] </pre>			
SÍNTESIS DEL PUESTO			
<p>Brindar atención efectiva y eficaz a los clientes teniendo en cuenta que es el nexo entre los mismos y la empresa. Asiste al Ejecutivo brindando información oportuna con los requerimientos solicitados. Así mismo registra datos y emite reportes de ventas periódicamente.</p>			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA			
Actividades/ Tareas/ Responsabilidades			
ESTRATEGICOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1 Coordinar con el Ejecutivo de ventas la elaboración del plan de trabajo mensual, meta de venta (mensual y anual) de su zona. Cumpliendo la meta establecida por el Gerente del Área. 2 Realizar y cerrar ventas via telefonica, brindando la mejor atencion al cliente y haciendo un seguimiento post venta. 			

OPERATIVOS	
<ol style="list-style-type: none"> 3 Ordenar la información de los clientes siendo entregados oportunamente al jefe de asistentes para el archivo. Esta información interna deberá ser confidencial. 4 Coordinar y enviar correctamente los materiales de información y/o promoción de nuestros productos nuestros clientes. Según sea la situación del mercado y competencia, sugerir nuevas ideas, ofertas, precios y/o material publicitario. 5 Comunicar oportunamente la separación de los productos en el sistema, con el fin de evitar negativos y/o saldos. Tener buena comunicación entre todas las asistentes para que no quede saldo ni de código ni tonalidad. 6 Realizar el pedido mensual de productos que se necesitan los clientes, junto con el ejecutivo de cuenta de la zona. Presentar antes del día 26 de cada mes. 7 Archivar toda la documentación con el fin de no filtrar información a otras personas (internas o externas) sin la autorización de la gerencia. Cada asistente es responsable de los todos los documentos que manejan. 8 Realizar el seguimiento del pago pendiente de sus clientes, coordinando con el ejecutivo de ventas; en caso de letras, el cliente debe pagar máximo 3 días después de la fecha de vencimiento de la misma. 9 Realizar el seguimiento de los reclamos de los clientes para solucionarlo dentro de 48 horas. 10 Recepcionar las visitas diarias de los ejecutivos de cuentas y hacerle el seguimiento con los clientes y corroborar esa información. 11 Elaborar estimaciones, estadísticas e informes de ventas. 12 Ofrecer el mejor servicio a su cliente buscando la conformidad de nuestro cliente. (Por ejemplo saludar a los clientes en días festivos y sus cumpleaños). Sacar proformas con actitud servicial, y hacer el acompañamiento de despachos y reclamos. 	
REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN BÁSICA: Estudiante universitario de últimos ciclos o Técnico de la carrera de Administración de Empresas y/o Marketing de preferencia con especialización en marketing o ventas	
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos de Técnicas de atención al Cliente, Procesamiento de datos, Métodos de Archivo y Sistemas de ventas.	
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en el cargo, habilidades para negociar y facilidad de expresión.	
IDIOMA: Español , Inglés básico.	
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS: MS Office Word, Excel, Outlook a nivel intermedio.	

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al Cliente	X			
Trabajo en Equipo		X		
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a Resultados	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo		X		
Pensamiento Estratégico			X	
Relaciones Públicas	X			
Trabajo bajo Presión	X			
Poder de Negociación	X			
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio		X		
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Manejo y Resolución de problemas		X		
Toma de Decisiones			X	
Habilidad Analítica		X		
Dinamismo		X		
Proactividad	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: No necesario				

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES			
DIRECCIÓN:	Gerencia de Almacén	PUESTO:	Auxiliar de Almacén
DEPARTAMENTO:	Almacén	FECHA:	06/12/2015
SUPERVISADO POR:	Gerente de Almacén	SUPERVISA A:	N.A
ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --> GA[GERENTE DE ALMACÉN] GA --> SJA[SUPERVISOR JUNIOR DE ALMACÉN] GA --> SA[SUPERVISOR DE ALMACÉN] GA --> SJO[SUPERVISOR JUNIOR DE OPERACIONES] SJA --> AI[ANALISTA DE INVENTARIO] SJA --> AA[AUXILIAR DE ALMACÉN] SJA --> OM[OPERADOR DE MONTACARGA] SJA --> EST[ESTIBADOR] SA --> AA2[ASISTENTE DE ALMACÉN] SJO --> AO[ASISTENTE DE OPERACIONES] </pre>			
SÍNTESIS DEL PUESTO			
<p>Realizar un adecuado despacho de mercadería en base a los procedimientos, políticas y estándares de calidad de la empresa, al mismo tiempo establecer zonas óptimas de almacenamiento y verificar constantemente los inventarios de mercancía.</p>			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO POR GRADO DE RELEVANCIA			
Actividades/ Tareas/ Responsabilidades			
OPERATIVOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1 Comunicación de todos los sucesos encontrados en el almacén, despacho (error de códigos, producto mal estado, pérdidas, diferencias: cantidades y tonos, etc). 2 Liderar y validar el cumplimiento de la carga de materiales. 			

- 3 Planificar y organizar junto con el Jefe de Almacén los trabajos optimizando los tiempos y las tareas a realizarse.
- 4 Tener iniciativa en la solución de los inconvenientes, problemas y conflictos.
- 5 Realizar la toma de inventarios físicos del almacén.
- 6 Controlar la calidad y auditar los documentos, validando la cantidad de materiales recepcionados, almacenados y/o cargados en las unidades de transporte.
- 7 Realizar el control de la aplicación del FIFO (Primero en entrar/Primero en Salir).
- 8 Optimizar los espacios para el almacenamiento.
- 9 Realizar los despachos según código y cantidades mencionadas en la guía de control.
- 10 Paletizar los materiales según código, tono y cantidad.
- 11 Controlar el uso de los EPP's.
- 12 Respetar y hacer cumplir las zonas seguras de tránsito peatonal o de transporte vehicular.
- 13 Terminar con todas las actividades programadas del día.
- 14 Mantener adecuado orden y limpieza en el desarrollo de sus actividades.
- 15 Realizar y cuidar los inventarios a su cargo.

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria Completa

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos de Manipulación de carga, uso adecuado de equipos propios de almacén, uso adecuado de herramientas para el aseguramiento de la mercadería, buenas prácticas de almacenamiento y realización de inventarios cíclicos.

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 5 meses en el cargo.

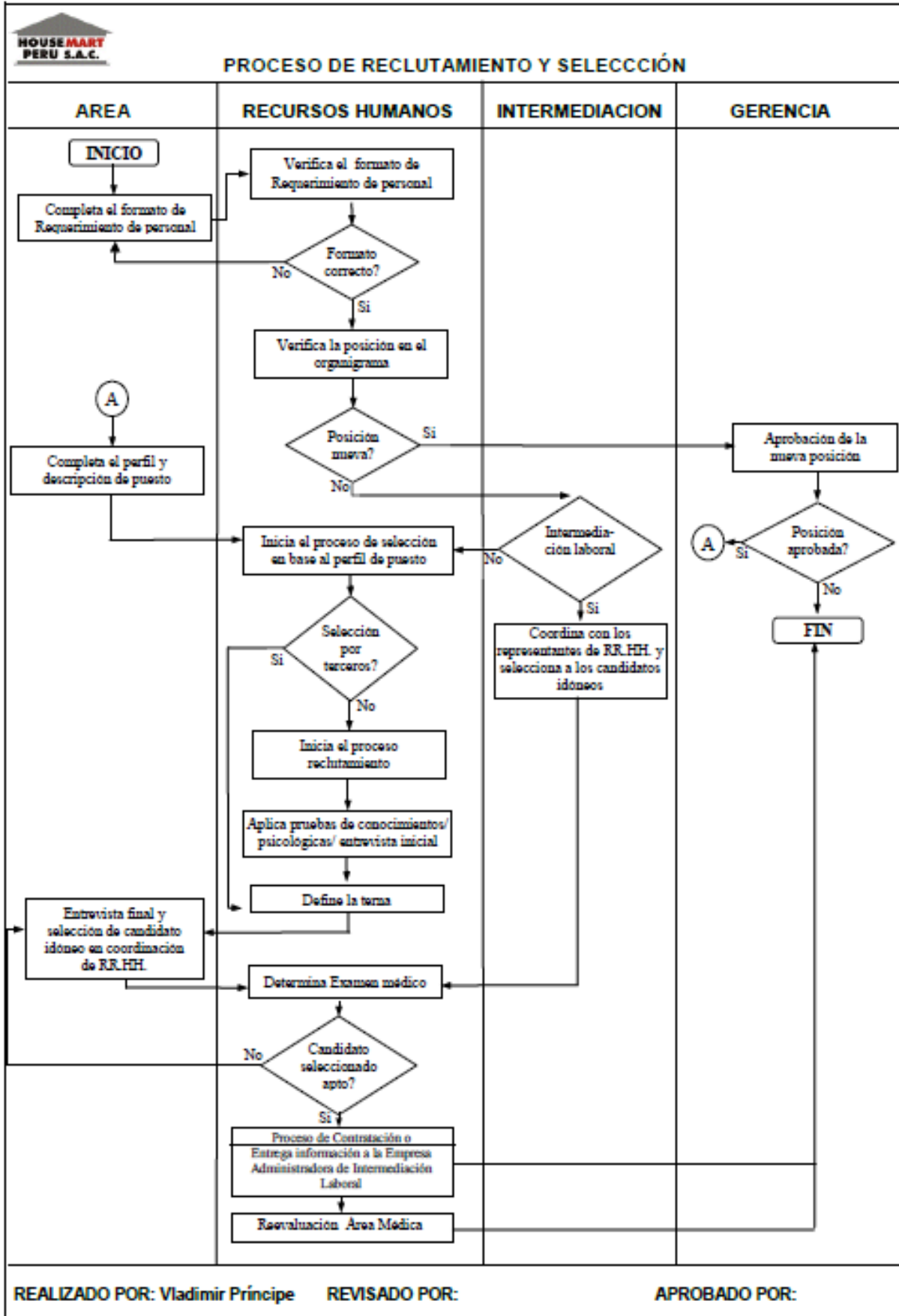
IDIOMA: Español.

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS: _____

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al Cliente		X		
Trabajo en Equipo		X		
Compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación a Resultados	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo			X	
Pensamiento Estratégico				X
Relaciones Públicas		X		
Trabajo bajo Presión	X			
Poder de Negociación				X
Adaptabilidad - Flexibilidad al cambio		X		
Disciplina	X			
Capacidad de Planificación y Organización		X		
Manejo y Resolución de problemas			X	
Toma de Decisiones				X
Habilidad Analítica			X	
Dinamismo		X		
Proactividad		X		
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: No necesario				

3.6. Proceso de Reclutamiento y Selección

En la empresa Housemart, el proceso de reclutamiento y selección de personal está definido dentro del Manual de Procedimientos de Gestión de Recursos Humanos dicho manual está redactado en prosa y cuenta con el siguiente flujograma:



3.6.1 Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se inicia a partir de la necesidad del puesto. En primer lugar, el Jefe del área realiza el llenado del Requerimiento de Personal (Anexo N°18), dicho formato debe ser recibido y aprobado por la Gerencia General, para que posteriormente el área de Recursos Humanos proceda a iniciar con el proceso.

Tal como se observa en el diagrama anterior, el diagrama de flujo no es entendible, y no se encuentra actualizado, ello implica que haya problemas en los procesos y en la intervención oportuna de los participantes.

Por otro lado, es indispensable mencionar que la empresa tiene una postura reactiva en el proceso de reclutamiento, es decir, se produce ante el requerimiento de cubrir una vacante de forma accidental, pudiendo ocurrir en cualquier fecha y con la frecuencia de convocatoria que la urgencia lo requiera.

Con el fin de realizar mejoras en el reclutamiento, se propone no sólo actualizar el proceso, sino también elaborar un **inventario de habilidades**, cuyo propósito es consolidar la información del personal activo de la organización y saber qué es lo que se tiene y hasta dónde es posible cubrir las necesidades con ese personal. Con ello se podrá identificar fácilmente si la empresa cuenta con personal capacitado en caso de decidir realizar un reclutamiento interno y/o realizar la planeación de sucesión en la organización.

Por otro lado, es indispensable mencionar que no sólo se debe realizar anuncios cuando se necesite cubrir un puesto específico, sino realizar periódicamente la publicación de avisos con el fin de obtener una base de datos actualizada y tener un % mayor de candidatos cuando se presente la necesidad, desarrollando o realizando la propuesta de una búsqueda proactiva.

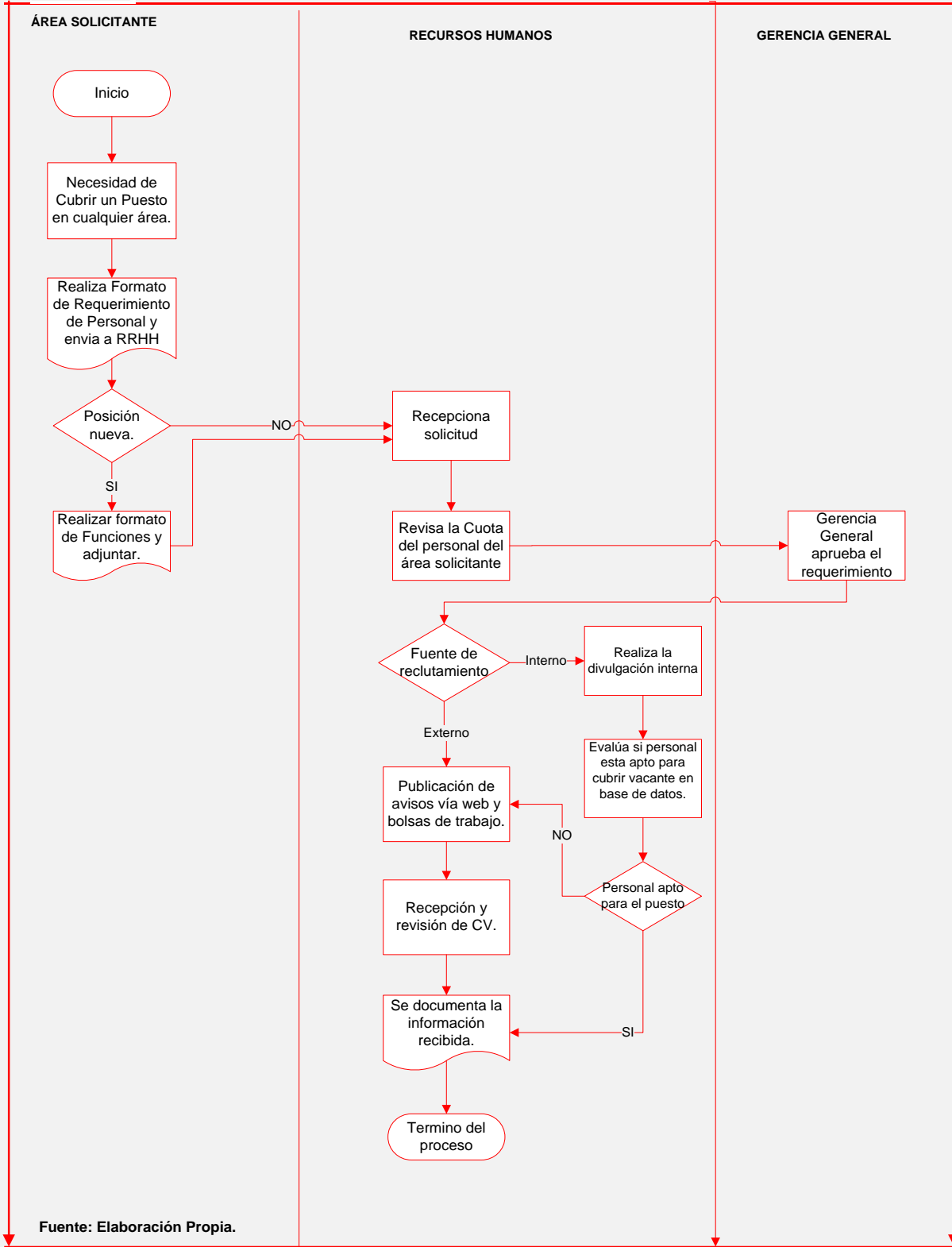
En ambos casos, se procura el ahorro de tiempo y dinero, ya que los avisos periódicos pueden realizarse en páginas gratuitas a través de internet.

Además es indispensable mencionar la importancia del llenado de Requerimiento de Personal (Anexo N°18) que actualmente utiliza la empresa, ello ayuda a controlar tiempos y formalizar el proceso.

A continuación, se presenta la propuesta de mejora del equipo de trabajo:



PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Elaboración Propia.

3.6.2. Proceso de Selección

El proceso de selección del personal es muy delicado ya que es un filtro que permitirá el ingreso del personal idóneo para el puesto, en la actualidad y en el futuro. En todo proceso de selección surge un enfoque a ser aplicado, es por ello que Enrique Louffat nombra a estos enfoques como predictivos, los cuales se refieren al conjunto de pruebas que deben ser aplicadas para realizar la selección de la persona idónea; cabe mencionar que los predictivos de la empresa son múltiples de compensación, es decir, el haber obtenido una evaluación negativa en una entrevista no lo descarta para la segunda.

Asimismo, tomando de referencia el proceso actual de selección que la empresa realiza se propone la siguientes mejoras en la clasificación de las entrevistas:

- Por modalidad, la entrevista es mixta, ya que incluye una entrevista estructurada y no estructurada.
- Por el momento, se emplea tres fases: **entrevista preliminar** a los candidatos por parte de área de RRHH, a modo de exploración inicial del candidato, para poder tener una “primera impresión” y poder apreciar la forma de desenvolvimiento en competencias claves, como son las habilidades de presentación personal, de comunicación, actitudes de ética y valores. Asimismo, observar y/o determinar la posible adaptabilidad formal e informal dentro de la empresa. Luego se realiza la **entrevista de selección** por parte del jefe del área que requiere determinado puesto, para de esa manera determinar si el candidato cumple con la descripción específica de competencias requeridas. En caso de que el puesto requerido sea de nivel estratégico, los candidatos seleccionados por parte del jefe de área, pasan a una tercera fase, en la cual se realiza una **entrevista final** por parte de Gerencia General, en caso contrario ya no se realizaría una tercera entrevista, y se pasaría a definir el puesto.
- Por las personas que intervienen, las entrevistas son individuales y sucesivas.

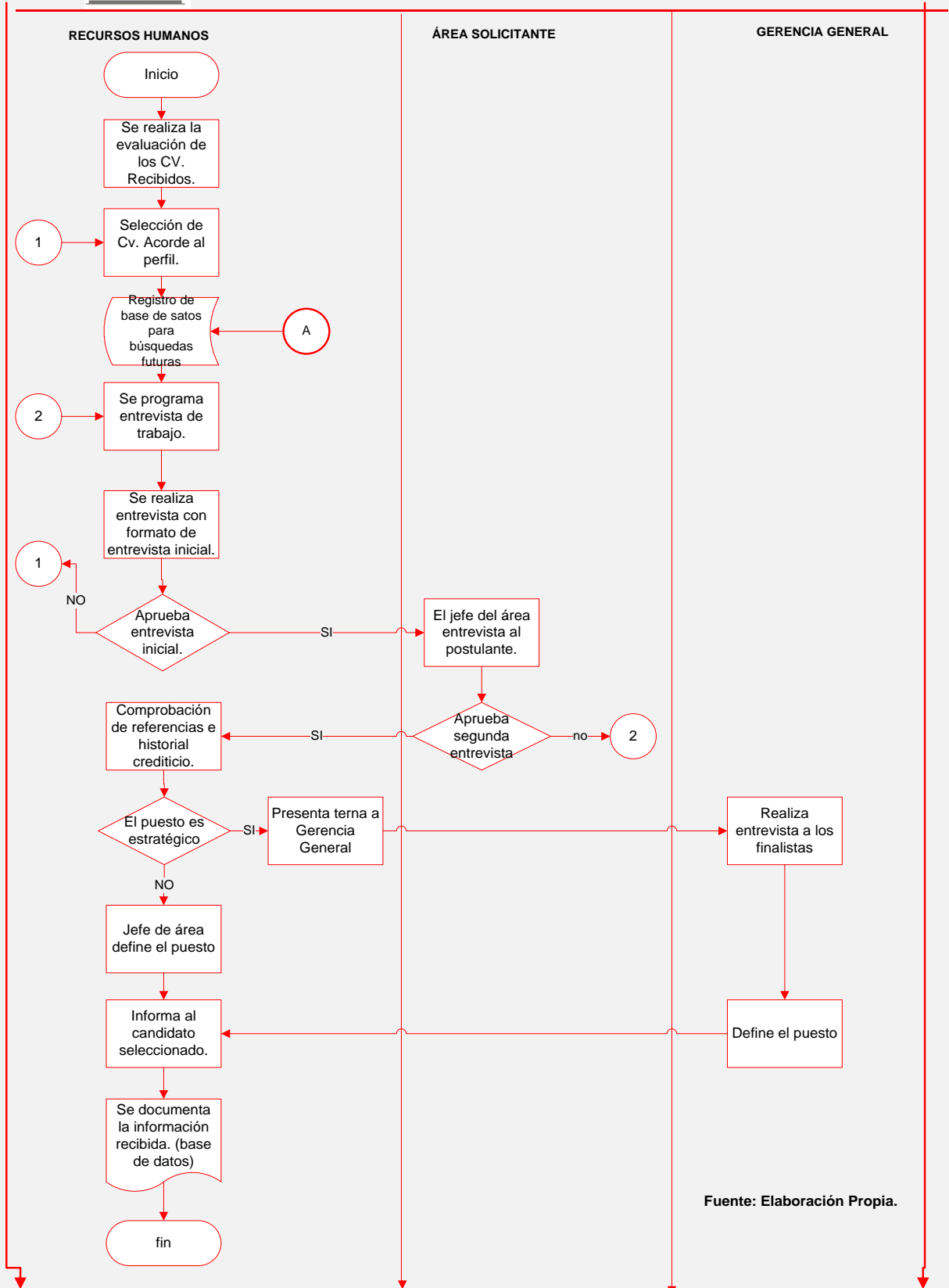
Por otro lado, se propone incluir una Base de Datos de candidatos (con los cv recibidos en el proceso de reclutamiento y seleccionados) con la finalidad de obtener un banco de candidatos aptos e idóneos para una nueva oportunidad de ingreso a la empresa, minimizando el tiempo del proceso de reclutamiento y selección. De esta manera, se procura el ahorro de tiempo y dinero, ya que en caso que el candidato elegido no llegue a incorporarse a la organización por algún motivo, se consultaría como segunda opción en la Base de Datos inicial.

Es indispensable mencionar que la empresa seleccionará a las dentro de los postulantes a la mejor opción, es decir no solo al que cumpla con el perfil de estudios, experiencia u otro requisitos, sino a la persona que cumpla principalmente con los valores y principios de la organización.

A continuación se presenta la propuesta del proceso de selección:



PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Elaboración Propia.

3.6.3. Proceso de Contratación del Personal

El proceso de contratación lo realiza únicamente el área de Recursos Humanos, por el cual se formaliza la incorporación del personal seleccionado, dentro del mismo corresponde mencionar lo siguiente:

- Archivo

El área de Recursos Humanos será responsable del archivo y resguardo de los expedientes, los informes y los resultados del proceso de reclutamiento y selección. Además deberá dejar actualizado el banco de datos en caso la o las personas designadas no acepten o existieran dificultades legales para su contratación, en cuyo caso se convocará a los candidatos de mayor amenor puntuación según este registrado en la Base de Datos.

Al inicio del proceso de contratación, se le entrega al nuevo colaborador un formato de Bienvenida a la organización, donde se indica la documentación requerida para el inicio de sus funciones (Anexo N°19).

- Procedimientos administrativos de contratación

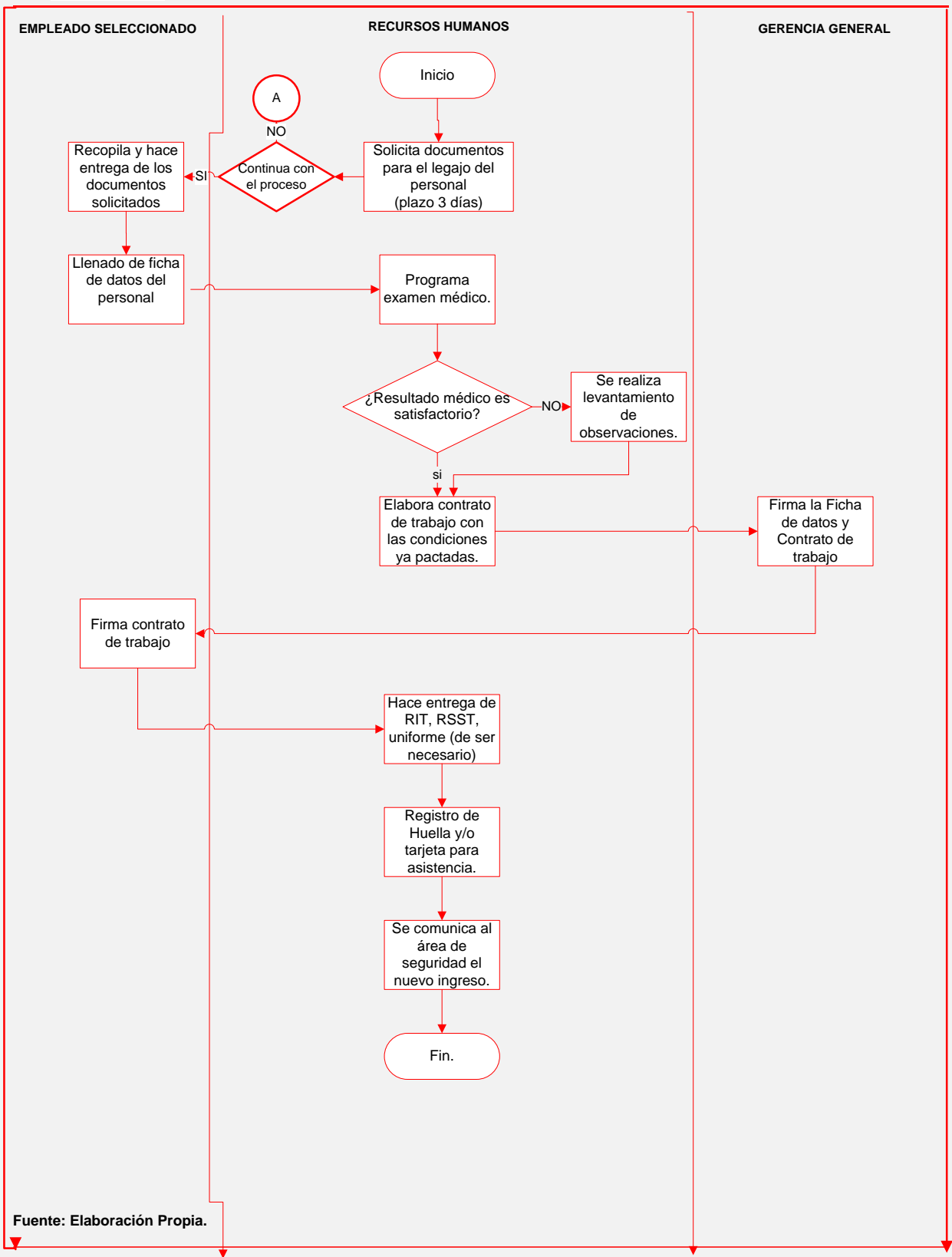
Corresponde a Recursos Humanos de acuerdo a los procedimientos y flujos establecidos ejecutar las acciones correspondientes a los pasos administrativos de contratación, por el cual se realiza mediante el contrato sujeto a modalidad por Necesidades del Mercado, ya sea para el personal operativo y administrativo (Anexo N° 20 y 21).

- Expediente y base de datos

Concluido el proceso de reclutamiento, selección y contratación corresponde archivar los expedientes que se hubieren presentado documentos personales y aquellos que acrediten los estudios académicos, incluyendo también el resultado de las entrevistas, acumulando de igual forma, la documentación que se vaya generando para el trabajador con motivo de la relación laboral con la organización. Debiendo actualizar la base de datos de candidatos y el inventario de habilidades, el cual es usado en el proceso de Reclutamiento Interno y asimismo se alimenta de la información del personal contratado dado en este proceso.



PROCESO DE CONTRATACIÓN



Fuente: Elaboración Propia.

3.6.4. Proceso de Inducción

En la actualidad Housemart no presenta un proceso de inducción, sólo se realiza presentaciones formales al personal ingresante y conforme avanza el trabajo se desempeña en sus labores y/o funciones va conociendo más acerca de la empresa.

Como se sabe, el proceso de inducción es de suma importancia, ya que establece lineamientos que permite disponer de las condiciones necesarias para la adaptación del nuevo empleado dentro de la organización, así como lograr que los colaboradores se adapten e identifiquen con ella, para mantener los estándares de calidad de servicio y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

A continuación se presenta la propuesta de implementación del proceso de inducción:

Descripción del proceso:

Inducción General y planteamientos iniciales

El área de Recursos Humanos es la responsable de dar inicio al proceso de Inducción del personal; en esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura general de la compañía (organigrama), historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa.
- Presentación del video institucional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- El sistema de turnos en las operaciones, las rotaciones, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, etc.
- Generalidades sobre reglamento interno de trabajo y reglamento de seguridad y salud ocupacional.

Inducción Específica

a) En materia de Seguridad y Salud en el trabajo:

- El área de Recursos Humanos es la responsable de dar inicio al proceso de Inducción en materia de seguridad y salud en el trabajo, en esta etapa se deberá presentar entre otros la siguiente información:
- Manejo de equipos de protección personal requeridos en el área de trabajo (de ser el caso), se debe generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. En este tema se debe considerar como mínimo los siguientes aspectos :
 - El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos.
 - El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
 - Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Se debe tener en cuenta que aun cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.
 - Estándares de disciplina aplicados a quien no emplee los equipos de protección personal.
- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.

- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal a cargo debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en éste momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.


b) En el Área específica:

Cada Gerente y/o Jefe de área deberá realizar un plan de inducción, en esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- Cada Gerente y/o Jefe de área es responsable de definir con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas en el manual de funciones para el cargo a desarrollar.
- Es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.

Para el proceso de inducción cada colaborador deberá hacer uso del formato Chek List, el cuál será llenado al término de cada fase del proceso y firmado por el responsable a cargo. A continuación, se presenta el mismo:

Figura N° 9: Formato de Inducción

CHECK LIST DE INDUCCIÓN			
Nombre y Apellido: _____		Fecha: _____	
Área: _____		Cargo: _____	
	Finalizado	Responsable	
Presentación a los compañeros de trabajo			
Recorrido por el área de trabajo			
Inducción General y planteamientos iniciales			
Inducción Específica			
a) En materia de Seguridad y Salud en el trabajo:			
b) En el área específica:			
-----		-----	
Firma del colaborador		Firma del encargado	

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción el área de Recursos Humanos debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción no quedaron lo

suficientemente claros para el trabajador, con el fin de realizar un informe respectivo acerca de la evaluación del personal al Gerente y/o Jefe directo y que este lo tenga en consideración para el seguimiento del desempeño.

La evaluación lo desarrollará el área de Recursos Humanos en conjunto con las jefaturas y el supervisor de seguridad y salud ocupacional.

Indicador de Medición

Con el fin de medir si todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación fue realizado de manera apropiada y se logró el objetivo de contratar a la persona idónea para el puesto, se propone emplear el indicador de Rotación de personal recién contratado:

Figura N° 10: Fórmula de Rotación de Personal Recién Contratado

$$RP: \frac{\text{N° de contratados que continúan laborando (último año)}}{\text{N° de contratados (último año)}}$$

Fuente: Libro de Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

Tabla N° 7: Cuadro de Contrataciones y Ceses realizadas en el año 2015

FAMILIA DE PUESTOS	CONTRATACIONES 2015	CONTINUA TRABAJANDO	CESE 2015	% ROTACION DE PERSONAL RECIEN CONTRATADO LABORANDO	% ROTACION DE PERSONAL RECIEN CONTRATADO CESADO
OPERARIO	24	14	10	58%	42%
SEGURIDAD	3	2	1	67%	33%
ADMINISTRATIVOS	14	11	3	79%	21%
CAMPO	5	4	1	80%	20%
EJECUTIVO	3	3	0	100%	0%
GERENCIA	2	2	0	100%	0%
TOTAL	51	36	15	71%	29%

Fuente: Elaboración propia.

En el presente cuadro se muestra la cantidad total de contrataciones realizadas en el año 2015 y la cantidad de personal que se encuentra aun trabajando en la empresa. Como se puede observar el 71% de personas contratadas en el 2015 se encuentra laborando en la empresa, siendo al 100% en la familia de puestos de ejecutivos y gerentes.

Tabla N° 8: Cuadro de Análisis de Rotación de Personal en periodos de 6 meses en el año 2015

FAMILIA DE PUESTOS	CONTRATACIONES 2015	CONTINUA TRABAJANDO >6 meses	CESE 2015 >6 meses	CESE 2015 <6 meses	% ROTACION DE PERSONAL RECIEN CONTRATADO LABORANDO >6 meses	% ROTACION DE PERSONAL RECIEN CONTRATADO CESADO >6 meses	% ROTACION DE PERSONAL RECIEN CONTRATADO CESADO <6 meses
OPERARIO	24	6	1	9	25%	4%	38%
SEGURIDAD	3	1		1	33%	0%	33%
ADMINISTRATIVOS	14	6		3	43%	0%	21%
CAMPO	5	2		1	40%	0%	20%
EJECUTIVO	3	3			100%	0%	0%
GERENCIA	2	2			100%	0%	0%
TOTAL	51	20	1	14	39%	2%	27%

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en el presente cuadro se muestra a mayor detalle el análisis de rotación de personal recién contratado, puesto que se divide en periodos laborales de 6 meses, obteniendo el siguiente resultado:

- Hay una mayor rotación de personal en los primeros 6 meses de labores (27%), esto se debe principalmente a problemas en el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Los puestos con mayor rotación los primeros 6 meses son la familia de operarios con 38%, se prevé que ello es debido al tipo de trabajo que se desempeña.

Con esta propuesta se busca la mejora continua dentro de todo el proceso, ya que se puede realizar un seguimiento ubicando puestos con mayores problemas a fin de buscar soluciones adecuadas.

Por otro lado, parte de la propuesta para obtener mayor información sobre los motivos de cese de personal es realizar encuesta de salida, de esta forma se puede atacar de manera inmediata las posibles debilidades de la empresa para mantener personal, esta propuesta será desarrollada con mayor detalle más adelante.

3.7. Gestión de compensaciones

La administración de compensaciones, sin lugar a duda tiene una enorme trascendencia dentro de la administración del potencial humano, no solo porque genera conflictos laborales, sino también porque es la principal partida de costos que tiene la empresa y porque influye en la actitud y el comportamiento de los colaboradores; es decir, las compensaciones influyen en la capacidad de atracción de nuevos empleados, en la capacidad para lograr que el colaborador decida quedarse el mayor tiempo posible en la organización y en la motivación de los mismos.

Las compensaciones tienen los siguientes objetivos:

- Recompensar el desempeño de los colaboradores para su satisfacción y de la organización.
- Mantener la organización competitiva en el mercado laboral.
- Motivar el desempeño de los colaboradores.
- Atraer y mantener talento humano.
- Incrementar la eficiencia y eficacia en la organización.

En la actualidad, la empresa otorga diversos tipos de compensaciones a sus colaboradores, dentro de los cuales se puede mencionar los siguientes:

Monetarios: Donde se considera el sueldo básico y los beneficios adicionales otorgados por ley.

Bonos y/o Comisiones: Es un beneficio económico adicional el cual es otorgado en base a una evaluación del desempeño y o logros de ventas en el mes.

Beneficios no económicos: Lo que incluye el servicio del comedor, atención médica en caso de accidentes (SCTR).

Recreativos: Los cuales son las reuniones por área y/o actividades por días festivos que brinda la empresa.

Asistenciales: Los cuales son los seguros de salud (Essalud) otorgados por ley para el empleado y sus familiares directos.

3.7.1. Criterios Para Determinar Escalas Salariales

La escala y/o estructura salarial es una técnica que permite clasificar de forma ordenada y equitativa la remuneración que se otorga dentro de la organización, esta se basa en el análisis de factores internos los cuales son:

- a) Análisis Interno: Evaluación de puestos con méritos por competencias, con lo cual se evalúa el grado de intensidad de cada competencia con el que debe contar el ocupante de cada puesto.

A continuación, se desarrolla el mapa de puntos, cuya metodología busca definir el valor relativo de cada puesto que tiene la empresa, en función a las competencias que debe contar el colaborador y a las Familias de Puestos, de modo tal que se puedan agrupar o clasificar los diversos puestos de trabajo por orden de importancia y en función a la Familia de Puestos ya determinado; y a partir de ahí poder fijar las bandas salariales.

Tabla N° 9: Mapa de Puntos de todo el Personal

Familia de Puestos	Puestos	Liderazgo	Pensamiento o estratégico	Relaciones públicas	Trabajo bajo presión	Poder de negociación	Adaptabilidad	Disciplina	Capacidad de planificación y organización	Manejo y resoluc. de problemas	Toma de decisiones	Habilidad analítica	Dinamismo	Proactividad	Total puntos
Operario	ESTIBADOR	0	0	0	50	0	40	90	20	0	0	10	100	50	360
Operario	OPERADOR DE MONTACARGA	0	10	20	50	0	40	90	30	0	15	20	70	50	395
Seguridad	AGENTE DE SEGURIDAD	10	20	70	20	0	20	90	40	15	10	10	60	40	405
Operario	OPERARIO DE LIMPIEZA	30	20	20	70	20	40	60	30	30	20	20	40	30	430
Operario	AUXILIAR DE ALMACEN	40	20	50	50	0	40	90	40	0	20	30	70	70	520
Administrativos	AUXILIAR CONTABLE	30	30	30	65	20	70	90	70	30	30	65	50	50	630
Administrativos	AUXILIAR DE IMPORTACIONES	40	60	60	50	50	60	90	60	50	50	50	60	50	730
Administrativos	ASISTENTE DE ALMACEN	40	50	50	60	40	70	100	70	40	40	60	60	60	740
Administrativos	RECEPCIONISTA - ASISTENTE DE ADMINISTRACION	50	30	80	60	70	60	80	60	50	40	40	60	70	750
Administrativos	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	50	40	80	60	40	80	90	50	60	40	30	70	70	760
Administrativos	ASISTENTE CONTABLE JUNIOR	40	50	50	70	30	85	100	80	50	40	70	50	50	765
Administrativos	ASISTENTE DE MARKETING	40	50	60	70	60	70	80	80	50	40	60	70	50	780
Administrativos	ASISTENTE CONTABLE SENIOR	40	60	50	70	30	85	100	80	50	40	80	50	50	785
Administrativos	ANALISTA DE INVENTARIO	50	50	50	60	50	60	80	70	70	60	70	60	60	790
Administrativos	ANALISTA DE SOPORTE Y SISTEMAS	40	40	40	80	40	80	90	80	50	50	90	50	60	790
Administrativos	ASISTENTE DE OPERACIONES	50	60	40	80	60	70	90	90	60	50	60	60	40	810
Administrativos	ASISTENTE DE VENTAS	30	70	90	80	80	65	70	80	50	40	50	70	80	855
Administrativos	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	50	60	70	60	70	80	80	85	60	60	60	70	70	875
Ejecutivos	SUPERVISOR JUNIOR DE OPERACIONES	80	70	75	70	70	70	90	80	70	70	60	70	70	945
Ejecutivos	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	80	80	75	80	60	70	100	70	80	60	70	50	70	945
Campo	EJECUTIVO DE VENTAS	60	60	90	85	90	70	90	50	50	50	60	100	100	955
Ejecutivos	SUPERVISOR DE VENTAS PRODUCTOS VARIOS	70	70	70	70	70	70	90	80	70	70	70	80	80	960
Ejecutivos	SUPERVISOR JUNIOR DE ALMACEN	80	70	80	70	80	70	90	80	70	70	60	80	70	970
Ejecutivos	SUPERVISOR DE MARKETING	85	90	90	70	90	70	80	80	70	60	60	70	70	985
Ejecutivos	SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS	80	75	95	70	75	90	90	100	70	50	60	70	80	1005
Ejecutivos	SUPERVISOR DE ALMACEN	80	70	70	80	70	80	90	90	80	70	70	80	80	1010
Ejecutivos	SUPERVISOR DE IMPORTACIONES	70	90	90	80	90	80	85	90	60	50	70	80	80	1015
Ejecutivos	JEFE DE ADMINISTRACION	80	80	90	80	100	70	70	90	80	70	70	70	70	1020
Ejecutivos	JEFE DE CONTABILIDAD	80	90	70	90	60	90	90	90	70	70	90	70	75	1035
Ejecutivos	JEFE DE MARKETING	80	80	90	80	70	80	90	90	70	80	70	80	80	1040
Ejecutivos	JEFE ASISTENTE GENERAL DE VENTAS	80	80	80	80	80	80	100	90	80	80	80	85	90	1085
Gerencia	GERENTE DE CONTABILIDAD	90	90	70	80	70	100	100	100	90	95	95	70	80	1130
Gerencia	GERENTE DE ALMACÉN	100	90	90	90	80	90	100	100	90	90	90	90	90	1190
Gerencia	GERENTE DE VENTAS	100	95	95	90	95	95	100	100	90	90	90	90	95	1225
Gerencia	GERENTE GENERAL	100	100	100	100	90	100	100	100	90	100	100	90	100	1270

- a) Análisis externo: Donde se analiza a través de un benchmarking, el mercado salarial de empresas del mismo rubro, en los diversos puestos y/o cargos.

En el presente trabajo se intentó realizar una investigación de sueldos de mercado, con el fin de comparar la tendencia salarial interna con la del mercado en la misma categoría, puesto y tipo de organización, sin embargo no se pudo encontrar información debido a la confidencialidad de los sueldos de la competencia.

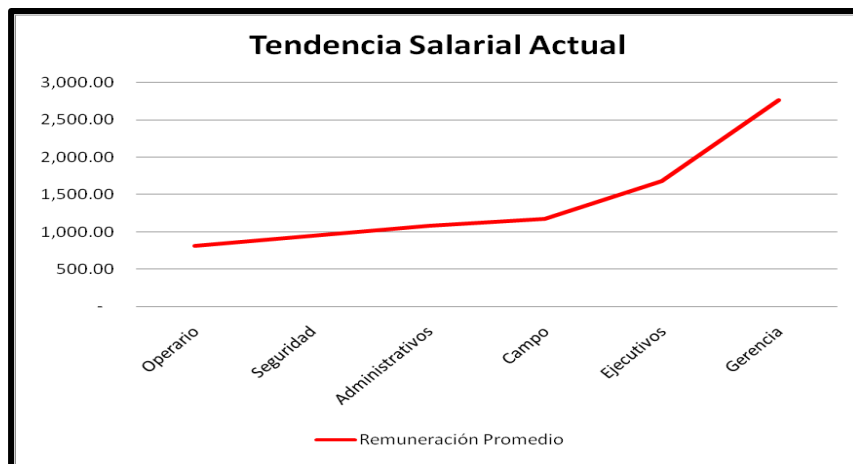
A continuación, se muestra la tendencia salarial dentro de la organización por familia de puestos.

Tabla N°10: Cuadro de Remuneración promedio por Familia de Puestos

Familia de Puestos	Remuneración Promedio
Operario	810.00
Seguridad	940.00
Administrativos	1,074.00
Campo	1,171.00
Ejecutivos	1,673.00
Gerencia	2,760.00

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 7: Tendencia Salarial Actual de Housemart Perú S.A.C.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que dentro de Housemart ocurre el síndrome de la sobreposición salarial o traslape en las familias de puestos; es decir, una categoría inferior puede tener una remuneración a un puesto o categoría superior.

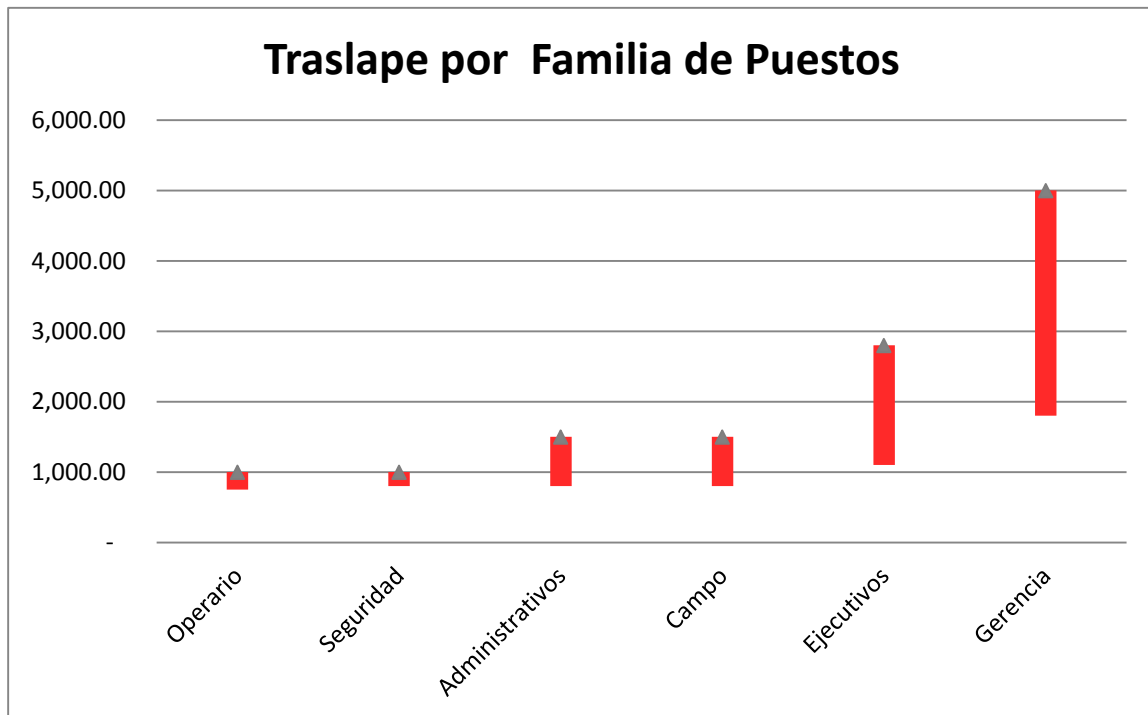
A continuación, se presenta la estructura salarial de la empresa con los sueldos mínimos, máximo y promedios, donde se observa el traslape en todos los niveles salariales, ello se debe al tiempo de antigüedad, responsabilidad en el cargo, entre otros.

Tabla N°11: Cuadro de Estructura Salarial Actual por Familia de Puestos

Familia de Puestos	minimo S/.	promedio S/.	maximo S/.
Operario	750.00	810.00	1,000.00
Seguridad	800.00	940.00	1,000.00
Administrativos	800.00	1,074.00	1,500.00
Campo	800.00	1,171.00	1,500.00
Ejecutivos	1,100.00	1,673.00	2,800.00
Gerencia	1,800.00	2,760.00	5,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia.

3.7.2. Compensaciones monetarias

La compensación monetaria se define como la cantidad total de bienes recibidos por el empleado en el pago por su trabajo, la cual es susceptible a ser valorada en dinero.

En la actualidad, la empresa cuenta con una estructura salarial conformada por sueldos básico + bonos o comisiones, el área de Recursos Humanos no maneja un presupuesto de salarios, dicha información es manejada por la casa matriz Sunda International.

Como se sabe, la retribución está en función del puesto, tiempo y experiencia, así como en lograr una equidad tanto interna, externa y personal.

La equidad interna señala la percepción que tiene el colaborador de su salario en comparación a lo que cobran otros compañeros de trabajo, para lograr ello se pueden emplear varios métodos, dentro de los cuales está el sistema de puntuación de valores con lo cual se establecen o agrupan

familia de puestos para un mejor análisis de los mismos y así establecer escalas y/o bandas salariales.

Asimismo, para poder conocer las necesidades del personal y proponer mejoras en los planes de compensación monetaria, no monetaria y desarrollar el programa de Recompensa Total, se elaboró una encuesta, la cual se aplicó a todo el personal que labora en la empresa. De esta manera se podrá determinar las propuestas en los temas que conforman el Programa de Recompensa Total.

Propuesta de Mejora:

Con el fin de mejorar la equidad interna dentro de la empresa, se propone realizar una escala y/o banda salarial por familia de puestos según el cuadro que se presenta a continuación.

3.7.2.1. Banda Salarial

Tabla N° 12: Banda Salarial Propuesta por Familia de Puestos

Familia de Puestos	%	Salario Mínimo	Salario Promedio	Salario Máximo	%
Operario		-	750.00	900.00	20%
Seguridad	4%	902.00	940.00	1,015.00	8%
Administrativos	16%	902.00	1,074.00	1,343.00	25%
Campo		-	1,171.00	1,499.00	28%
Ejecutivos	19%	1,355.00	1,673.00	2,175.00	30%
Gerencia	25%	2,070.00	2,760.00	4,499.00	63%

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar un mejor análisis se seleccionó dos familias de puestos, con el fin de verificar las diferencias o dispersiones de los sueldos actuales, según se presenta a continuación.

Tabla N° 13: Cuadro de Sueldos Actuales por Familia de Puesto Administrativos

Familia de Puestos	Cargo	Sueldo
ADMINISTRATIVOS	ANALISTA DE SOPORTE Y SISTEMAS	850.00
ADMINISTRATIVOS	ANALISTA DE INVENTARIO	1,300.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE MARKETING	900.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE VENTAS	1,100.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE MARKETING	1,500.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE MARKETING	1,200.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE VENTAS	1,000.00
ADMINISTRATIVOS	RECEPCIONISTA - ASISTENTE DE ADMINISTRACION	900.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE VENTAS	900.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE VENTAS	1,100.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE VENTAS	1,100.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE CONTABLE SENIOR	1,400.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE ALMACEN	900.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE VENTAS	1,000.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE VENTAS	900.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE CONTABLE JUNIOR	1,300.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	1,300.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE VENTAS	1,050.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE DE OPERACIONES	1,475.00
ADMINISTRATIVOS	ASISTENTE CONTABLE JUNIOR	1,000.00
ADMINISTRATIVOS	AUXILIAR CONTABLE	800.00
ADMINISTRATIVOS	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	900.00
ADMINISTRATIVOS	AUXILIAR DE IMPORTACIONES	900.00
ADMINISTRATIVOS	AUXILIAR CONTABLE	1,000.00

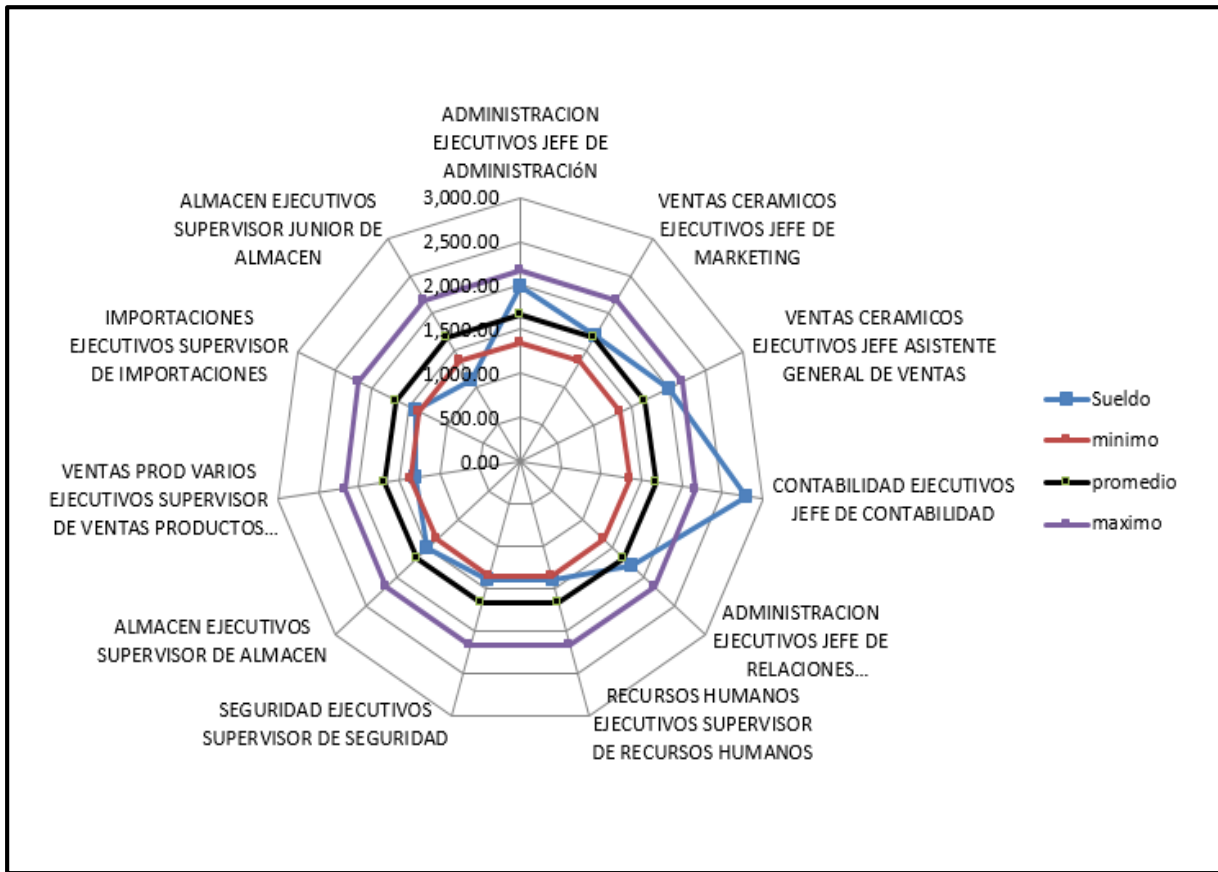
Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 14: Cuadro de Sueldos Actuales por Familia de Puesto Ejecutivos

Familia de Puestos	Cargo	Sueldo
EJECUTIVOS	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	2,000.00
EJECUTIVOS	JEFE DE MARKETING	1,700.00
EJECUTIVOS	JEFE ASISTENTE GENERAL DE VENTAS	2,000.00
EJECUTIVOS	JEFE DE CONTABILIDAD	2,800.00
EJECUTIVOS	JEFE DE RELACIONES INTERNACIONALES	1,800.00
EJECUTIVOS	SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS	1,400.00
EJECUTIVOS	SUPERVISOR DE SEGURIDAD	1,400.00
EJECUTIVOS	SUPERVISOR DE ALMACEN	1,500.00
EJECUTIVOS	SUPERVISOR DE VENTAS PRODUCTOS VARIOS	1,300.00
EJECUTIVOS	SUPERVISOR DE IMPORTACIONES	1,400.00
EJECUTIVOS	SUPERVISOR JUNIOR DE ALMACEN	1,100.00

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°10: Salarios Actuales de la Familia de Puesto Ejecutivos



Fuente: Elaboracion propia.

Como se observa en los gráficos grandes picos que exceden el sueldo máximo propuesto dentro de la banda salarial, ello se debe al tiempo de antigüedad y nivel de responsabilidad del trabajo desempeñado, así como la línea de carrera en la que están trabajando.

Por otro lado, hay dos puestos que se encuentran por debajo del sueldo mínimo proyectado para la familia de puestos, ello se debe a que el personal contratado es nuevo y tiene poca experiencia en el puesto, con el tiempo el salario deberá ser nivelado dentro la banda salarial propuesta.

3.7.2.2. Proceso de Revisión para el Incremento Salarial

En la actualidad, la empresa ejecuta una política para el incremento salarial, la cual se basa en el crecimiento profesional dentro de la organización, es decir cuando un personal es promovido se realiza el incremento de acuerdo a la evaluación de Gerencia.

La propuesta de mejora no solo busca nivelar el sueldo de cada trabajador, sino brindar un valor agregado para cada puesto de trabajo de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Evaluación de desempeño:** Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño serán fundamentales para un colaborador que se haga acreedor a un incremento salarial, ya que con ello se podrá verificar el nivel de desempeño que tiene en sus funciones diarias.
- **Evaluación de competencias:** Se refiere a la experiencia demostrada dentro del puesto, es decir, no solo se basa en habilidades sino también en intereses rasgos, valores y actitudes.
- **Promoción:** Como se viene haciendo hasta la fecha, realizar incrementos por cambios a cargos superiores.
- **Retención de talento:** Se aplica este criterio sólo en casos especiales cuando existe la necesidad de mantener a una persona en su puesto de trabajo.

Con el fin de estandarizar el proceso de incremento salarial, se propone el uso de un formato (Anexo N°22), el cual debe ser llenado por el área de Recursos Humanos y debe tener la aprobación y firma respectiva del Jefe directo, Gerencia General y beneficiario.

3.7.3. Compensaciones No Monetarias

En Housemart se cuenta con 82 colaboradores, los cuales en su mayoría son jóvenes, con una edad promedio menor a los 30 años y donde el 52% de los colaboradores son mujeres. Uno de los objetivos de las organizaciones para alcanzar sus propios intereses es utilizar distintos tipos de incentivos o compensaciones otorgados a sus empleados para que éstos se sientan más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan.

Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente, estos son importantes para los trabajadores, ya que afecta de manera

económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones son no adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente la empresa.

A continuación, se presenta algunos beneficios que actualmente brinda la empresa:

Beneficios de Ley:

- Gratificación
- Compensación por Tiempo de Servicio.
- Vacaciones Anuales (pagadas).
- Licencia de Maternidad y Paternidad.
- Asignación Familiar
- Horas Extras.
- Seguro de Salud.

Específicamente en base al Artículo 133, aparte 1 del Parágrafo Tercero de la Reforma parcial de la Ley Orgánica del Trabajo, que expresa que se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo: Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles, en base a ello se puede indicar que Housemart cuenta con beneficios propios no remunerativos, tales como:

- Subvención del 100% de alimentos para personal operarios y 60% para personal administrativo.
- Día deportivo por el día del trabajador.
- Fiesta por navidad.
- Obsequio por el día del padre
- Obsequio por el día de la madre.
- Obsequio por el día de la mujer.
- Canasta navideña y vale de pavo.
- Reconocimiento al mejor trabajador anual.
- Uniforme, según el puesto de trabajo.
- Pago de movilidad dependiendo del trabajo desempeñado.
- Útiles, materiales y accesorios para el eficiente desarrollo de sus funciones.

Figura N° 11: Formato de Encuesta de Satisfacción de Beneficios

ENCUESTA DE SATISFACCION DE BENEFICIOS				
<p style="text-align: center;">Esta encuesta se desarrolla con el fin de conocer su nivel de satisfacción salarial, por favor responda con sinceridad y absoluta libertad.</p> <p>Área: _____</p> <p style="text-align: center;">Lee cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere.</p>				
1. ¿Hace cuánto tiempo usted labora en la empresa?				
Más de 3 meses pero menos de 1 año		Entre 5 y 7 años		
Entre 1 y 3 años		Más de 7 años		
Entre 3 y 5 años				
2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?				
MALO		REGULAR		BUENO
*En caso de no estar satisfecho, comente:				
----- ----- ----- -----				
3. Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos.				
	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Salario				
Flexibilidad de horario				
Oportunidad de crecimiento profesional				
Beneficios sociales (gratificación, vacaciones, seguro de salud, SCTR, otros)				
Incentivos monetarios (Bonos, comisión, otros)				
Puntualidad en el pago del salario				
Relación entre el sueldo y carga de trabajo				
Salud y bienestar				
Equilibrio vida laboral y familiar				
Capacitación				
Reconocimiento				
Material de trabajo				
Alimentación				
Actividades de integración				

Fuente: Elaboración propia.

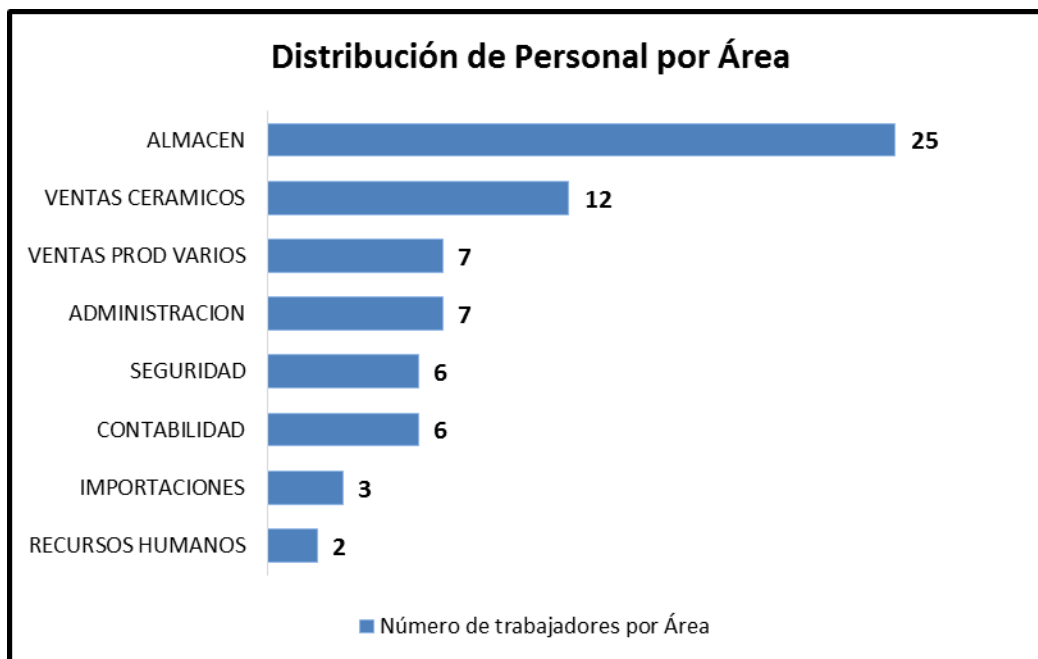
Resultados de la Encuesta

Tabla N° 15: Cuadro de Número de trabajadores Encuestados por Área

Área	Número de trabajadores por Área	Porcentaje de trabajadores por Área
RECURSOS HUMANOS	2	2.94%
IMPORTACIONES	3	4.41%
CONTABILIDAD	6	8.82%
SEGURIDAD	6	8.82%
ADMINISTRACION	7	10.29%
VENTAS PROD VARIOS	7	10.29%
VENTAS CERAMICOS	12	17.65%
ALMACEN	25	36.76%
Total	68	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°11



Fuente: Elaboración propia.

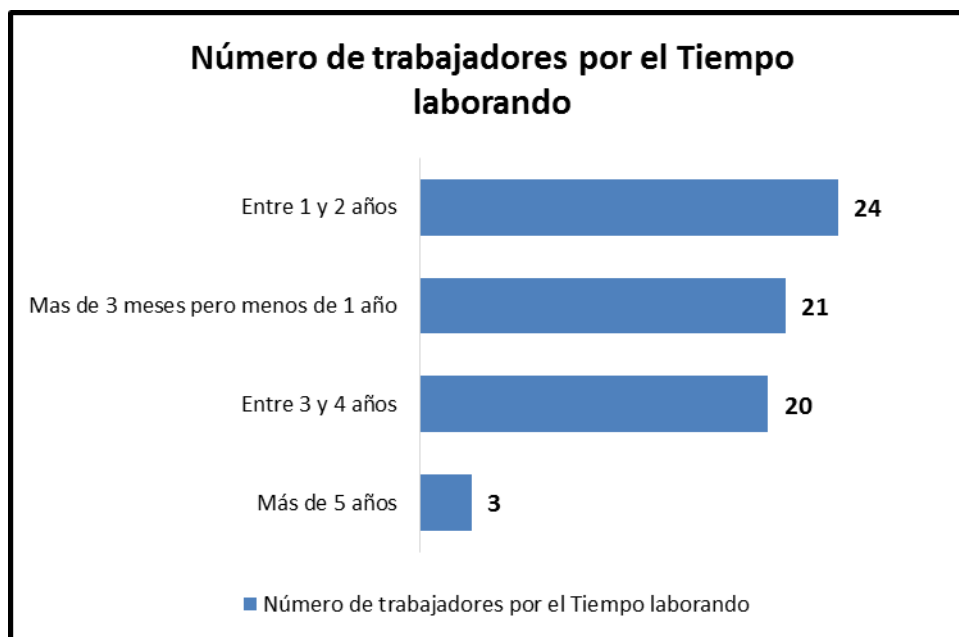
Como se observa en el gráfico, se realiza la encuesta de Satisfacción de Beneficios a 68 colaboradores, de los cuales el mayor número de personal se encuentra en el área de Almacén siendo 25 colaboradores, el cual representa 36.76 % y el menor número del personal es del área de Recursos Humanos con 2 colaboradores.

Tabla N° 16: Cuadro de Número de trabajadores Encuestados por el Tiempo laborando

Tiempo laborando	Número de trabajadores por el Tiempo laborando	Porcentaje de trabajadores por el Tiempo laborando
Más de 5 años	3	4.41%
Entre 3 y 4 años	20	29.41%
Mas de 3 meses pero menos de 1 año	21	30.88%
Entre 1 y 2 años	24	35.29%
Total	68	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°12



Fuente: Elaboración propia.

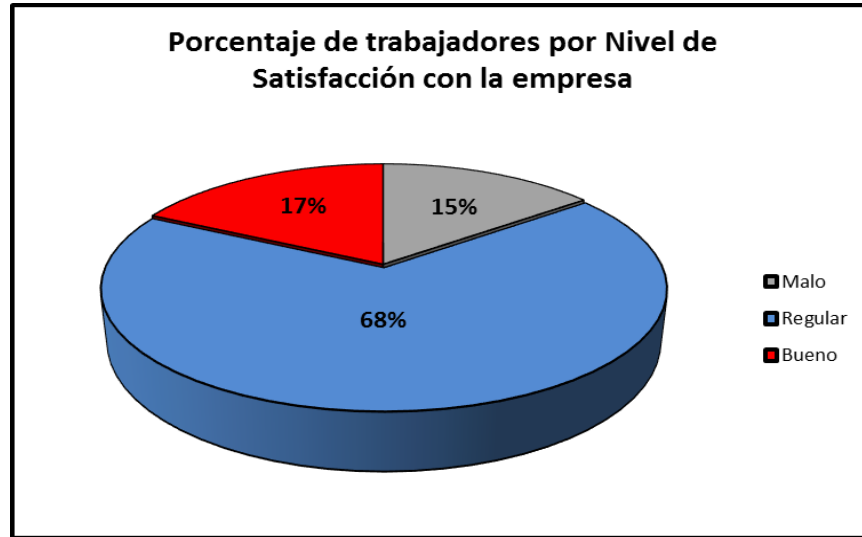
En cuanto al tiempo que vienen laborando el personal en la organización, se obtiene como resultado que el mayor número de colaboradores se encuentran laborando entre 1 y 2 años, seguido de aquellos colaboradores que laboran más de 3 meses pero menos de 1 año siendo 24 y 21 colaboradores respectivamente; y el menor número del mismo se encuentra laborando más de 5 años, siendo sólo 3 colaboradores. De esta manera se puede determinar que si bien es cierto hay una mayoría de personal laborando más de 1 año en la organización, aún existe una cantidad de personal significativa que deja la organización a meses de haber entrado a laborar.

Tabla N° 17: Distribución del Personal Encuestado por el Nivel de Satisfacción

Nivel de satisfacción con la empresa	ADMINISTRACION	ALMACEN	CONTABILIDAD	IMPORTACIONES	RECURSOS HUMANOS	SEGURIDAD	VENTAS CERAMICOS	VENTAS PROD VARIOS	Número de trabajadores por Nivel de Satisfacción con la empresa	Porcentaje de trabajadores por Nivel de Satisfacción con la empresa
Malo		5					3	2	10	15%
Regular	4	20	5	2	2	6	4	3	46	68%
Bueno	3		1	1			5	2	12	18%
									68	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°13



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de satisfacción con la empresa, se observa que el 68% de encuestados tiene un nivel de satisfacción Regular, mientras que el 15% es Malo, de un total de 68 colaboradores encuestados. Determinando de esta manera que a nivel general de la organización, el personal se encuentra satisfecho en ciertos aspectos que brinda la organización, más no en su totalidad.

Asimismo, en cuanto al nivel de satisfacción por áreas (anexo N°23), se determinó que el área de Ventas Cerámicos tiene un mayor nivel de satisfacción que otras áreas, mientras que un regular nivel de satisfacción lo tiene el área de Almacén con 20 colaboradores y en cuanto a un nivel de satisfacción malo, predomina también el área de Almacén con la cantidad de 5 colaboradores.

Tabla N° 18: Cuadro de Distribución del Personal Encuestado por el Nivel de Satisfacción en Aspectos que brinda la organización

Nivel de satisfacción	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Número de trabajadores por Nivel de Satisfacción
Salario	10	35	23		68
Flexibilidad de horario	15	10	38	5	68
Oportunidad de crecimiento profesional		50	18		68
Beneficios sociales			47	21	68
Incentivos monetarios	42	19	7		68
Puntualidad en el pago de salario			65	3	68
Relacion sueldo - cargas de trabajo	29	33	6		68
Salud y bienestar	53	15			68
Equilibrio vida laboral y familiar	27	34	7		68
Capacitacion	61	7			68
Reconocimiento	51	14	3		68
Material de trabajo	11	53	4		68
Alimentacion		47	21		68
Actividades de integración	3	51	14		68

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°14: Distribución del Personal Encuestado por el Nivel de Satisfacción en Aspectos que brinda la Organización



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al presente gráfico, se observa que de todos los aspectos que brinda la organización, el personal siente una gran satisfacción por los beneficios sociales, asimismo una mayor satisfacción por la puntualidad en el pago del salario, una regular satisfacción por el material de trabajo e insatisfacción por las capacitaciones otorgadas por la empresa.

A partir de las interpretaciones realizadas por los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción de beneficios, se determinan el desarrollo de las propuestas que se presentarán a continuación:

Propuesta de mejora:

En la empresa, se fomenta la práctica de conductas alineadas a nuestra Cultura, a través de sistemas formales e informales. Dentro de los sistemas formales cabe mencionar el Programa de Reconocimientos, a través del cual se reconoce a aquellos colaboradores cuyas conductas reflejan los valores y principios.

El objetivo de este programa es motivar e incentivar a todos los colaboradores en la reiteración de conductas positivas y acentuar su identificación y contribución con el logro de los objetivos estratégicos.

Para realizar el programa de compensaciones no monetarias, se toma en consideración a la pirámide de Necesidades de Maslow, eligiendo algunos aspectos para la propuesta:

Necesidades fisiológicas: Uno de los valores fundamentales de la organización es su gente. Se entiende que cada colaborador no sólo cumple un rol dentro de la empresa, sino que a la vez cumple un rol en su familia y como ciudadano, es por ello que se propone otorgar el día dorado, este día es especial para cada colaborador donde la empresa busca que el trabajador escoja ese día especial reenumerado para que pueda aprovechar un tiempo más con su familia.

Necesidades de Seguridad: La salud es una necesidad fundamental, es por ello que la empresa busca establecer convenios con InkaFarma, este convenio brinda atención en ventas a los colaboradores con descuento en planilla, ya sea en tienda y/o delivery, teniendo una línea de crédito de control automático.

Asimismo, este convenio otorga a la empresa promociones, ofertas, concursos y campañas gratuitas de salud.

Necesidades de Afiliación: Dentro de ellos se incluyen las actividades por áreas y días festivos que la empresa viene desarrollando actualmente.

Necesidades de Reconocimiento: La propuesta de mejora es establecer políticas de reconocimiento otorgado una vez al año por la Alta Gerencia a un grupo de colaboradores que sobresalgan por su permanente actitud de servicio, dedicación, responsabilidad, desempeño y

disposición a superar las expectativas del cliente interno y externo. Estas actitudes deben demostrar la identificación con los valores corporativos y con los principios de nuestra identidad.

Por otro lado, cada cuatro meses se puede hacer entrega de tarjetas de felicitación y reconocimiento público a los colaboradores que hayan tenido un excelente desempeño en su área.

Necesidades de Autorrealización: Con lo cual se busca preparar y/o capacitar al personal con seminarios, talleres o cursos acorde al área de desempeño y que les permita tener un desarrollo profesional. Dicho costo será evaluado y asumido de forma total o proporcional por la empresa.

Los objetivos más importantes:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

En la actualidad, las empresas buscan equilibrar múltiples programas, prácticas y dinámicas culturales que satisfagan y comprometan a los mejores profesionales, y contribuyan a incrementar el rendimiento y los resultados organizativos.

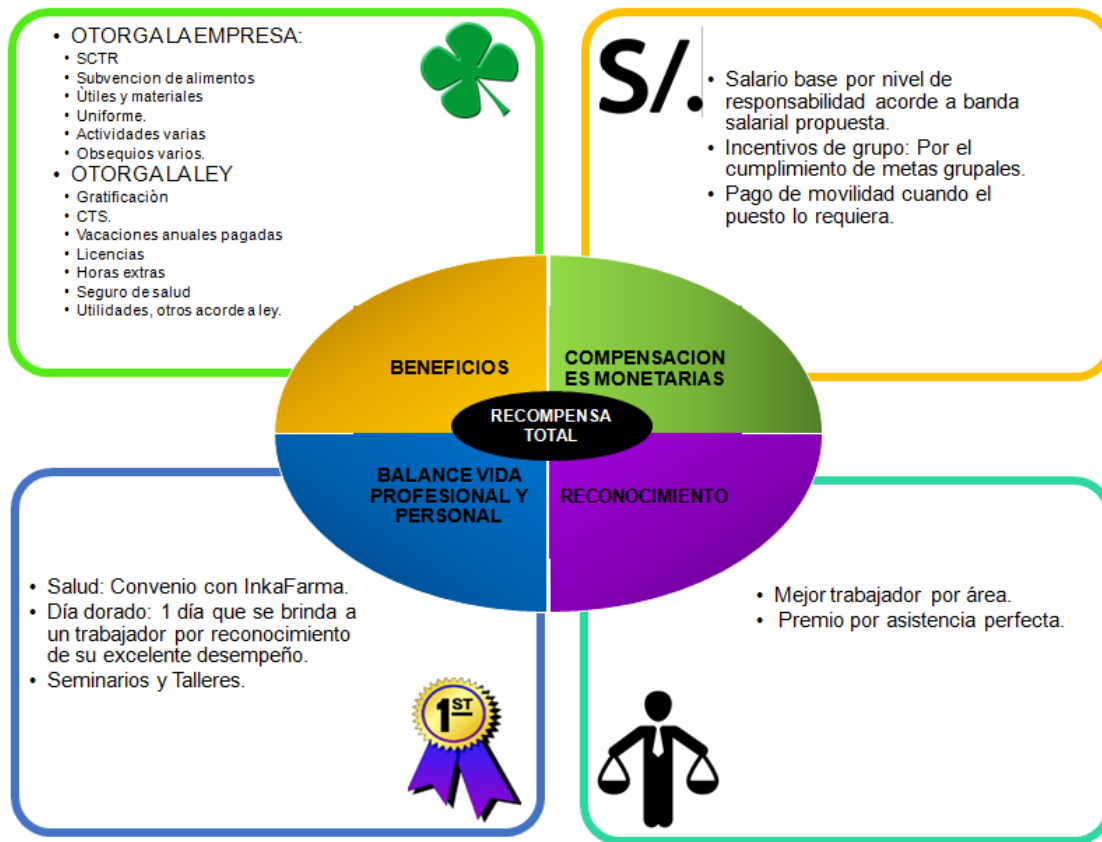
No hay un modelo único de talla universal, ya que una empresa no puede adoptar lo que hace la de al lado, por mucho que se le parezca; cada una necesita reflexionar sobre sus necesidades específicas y dar con una fórmula única que funcione para obtener una respuesta que no evite que la gente buena se vaya, sino que prefiera quedarse.

Una estrategia de recompensa total debe tener como resultado empleados satisfechos, implicados y productivos que den su tiempo, talento y esfuerzo para generar los resultados y el rendimiento de negocio esperados, y refuercen una buena reputación de la compañía.

Es por ello, que la propuesta de mejora no sólo se basa en compensaciones monetarias y no monetarias, sino también en un programa de reconocimiento, es decir se está buscando implementar un programa de Recompensa Total, donde se busca generar armonía ya que gana tanto el colaborador como la empresa.

Asimismo, como parte del plan de recompensa total se decidió establecer 4 colores para que el personal pueda reconocer el tema en caso de difusión por alguna modificación de cada uno de los aspectos mencionados anteriormente. Ello se detalla en el siguiente gráfico:

Figura N° 12: Cuadro de Propuesta de Recompensa Total



Fuente: Elaboración propia.

3.8. Evaluación de Desempeño y/o Feedback

En la actualidad, es importante que las empresas sepan evaluar la actuación de las personas que tienen contratadas, no como un método para sancionar, sino como una herramienta para gestionar el futuro.

Es por ello, que la evaluación de desempeño es un instrumento que se encarga de medir periódicamente la eficacia y eficiencia de los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas, con el fin de diagnosticar el nivel de competencia del personal y, a partir de ahí, tomar las medidas oportunas para mejorarlo de acuerdo a las potencialidades del personal y a favor del desarrollo de la organización.

En base a ello, se debe mencionar que en la actualidad el proceso de evaluación de Desempeño que realiza la empresa se maneja de manera informal, no existen manuales o documentos que indiquen el procedimiento específico, cronogramas de aplicación o un plan de acción.

Cada área cuenta con un formato de Evaluación distinto, estos, son generalizados para varios cargos a la vez y no están adaptados a la realidad de la empresa. Al ser aspectos generales de evaluación, el proceso pierde la objetividad necesaria y no genera resultados específicos por cada colaborador.

Cabe resaltar que la evaluación se le realiza a todo el personal, desde el operario hasta las jefaturas y muchos de los evaluados no conocen el resultado de su evaluación y por ende no reciben una retroalimentación.

La propuesta de mejora tiene la finalidad de formalizar y estandarizar el procedimiento y dicha evaluación, tanto para personal administrativo como operario y poder cumplir con los objetivos básicos de toda evaluación de desempeño.

3.8.1. Objetivos del Proceso

Los objetivos de desarrollar una Evaluación de Desempeño son los siguientes:

- Desarrollo de líneas de carrera y Planes de sucesión, ya que nos permite identificar a las personas con potencial dentro de cada área para promoverlas en el futuro.
- Sirve de referencia para la mejora del perfil de los puestos, el cual favorece al proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Sirve de referencia para el desarrollo de niveles remunerativos, ya sea en sueldos, bonos y/o incentivos.
- Detectar necesidades de capacitación y/o desarrollo de competencias, ya que se identifica necesidades de mejora a nivel personal.
- Descubrir personas clave para la organización.
- Favorece a la comunicación interna, ya que permite realizar un feedback e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

3.8.2. Metodología de Evaluación de Desempeño.

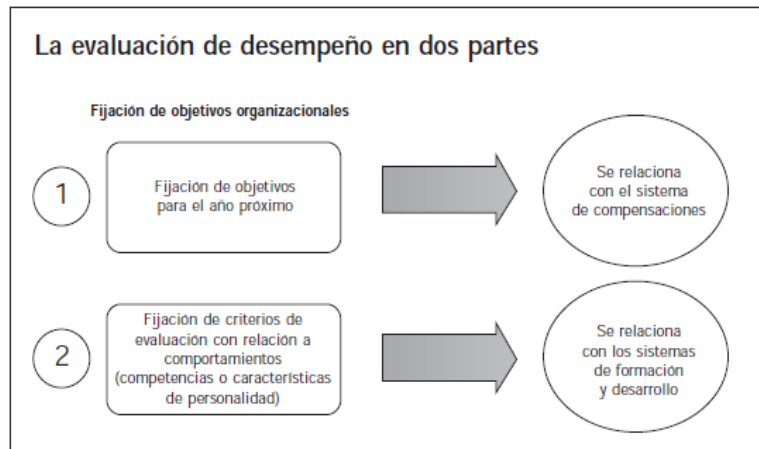
Con el fin de estandarizar y mejorar los niveles de evaluación y crecimiento tanto personal como organizacional se propone lo siguiente realizar una evaluación integrando las siguientes metodologías:

- **Análisis del Rendimiento o Evaluación por Objetivos**

A través de esta metodología se evalúa el rendimiento del personal, basado en el análisis del puesto de trabajo y la fijación de objetivos, con lo cual la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

- **Análisis del desempeño en función de competencias o Evaluación por Competencias**

A través de esta metodología se evalúa las competencias del personal en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.

Figura N° 13: Metodología Propuesta de Evaluación de Desempeño

Fuente: Libro 5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un área de Recursos Humanos - Martha Alles.

De esta manera, se divide la evaluación de desempeño en dos partes: por un lado se fijan objetivos operativos medibles para cada colaborador, y por otro se evalúan los comportamientos de éstos, con la finalidad de determinar lo que deben hacer los empleados, a través de la fijación de objetivos y lo que necesita el empleado para cumplir dichos objetivos.

A continuación se presenta la propuesta de evaluación de desempeño:

Figura N° 14: Formato de Evaluación de Desempeño de Personal Operativo

EVALUACION DE DESEMPEÑO							
PERIODO EVALUADO: _____							
DATOS DEL EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR				
NOMBRE: _____			NOMBRE: _____				
PUESTO: _____			PUESTO: _____				
ÁREA: _____			ÁREA: _____				
FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS: _____			<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">PROMEDIO FINAL</td> <td style="width: 100px; height: 20px;"></td> </tr> </table>			PROMEDIO FINAL	
PROMEDIO FINAL							
FECHA DE EVALUACION: _____							
ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO							
N°	OBJETIVOS	PONDERACION	NIVEL DE CONSECUACION	RESULTADO	COMENTARIOS		
			1 AL 4				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
TOTAL							
B	M	COMENTARIOS Y/O ACCIONES					
COMPROMISOS							
_____			_____				
FIRMA COLABORADOR			FIRMA DE JEFE INMEDIATO				

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 15: Formato de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
PERIODO EVALUADO: _____						
DATOS DEL EVALUADO			DATOS DEL EVALUADOR			
NOMBRE: _____			NOMBRE: _____			
PUESTO: _____			PUESTO: _____			
ÁREA: _____			ÁREA: _____			
FECHA DE FIJACION DE OBJETIVOS: _____			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">PROMEDIO FINAL</td> </tr> </table>			PROMEDIO FINAL
PROMEDIO FINAL						
FECHA DE EVALUACION: _____						
ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO						
N°	OBJETIVOS	PONDERACION	NIVEL DE CONSECUICION	RESULTADO	COMENTARIOS	
			1 AL 4			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
TOTAL						
ORIENTACION POR COMPETENCIAS						
	COMPETENCIA	AUTOEVALUACION 1-4		EVALUACION 1-4		
1	ORIENTACION AL CLIENTE					
2	TRABAJO EN EQUIPO					
3	COMPROMISO					
4	COMUNICACIÓN					
5	ORIENTACION A RESULTADOS					
TOTAL						
B	M	COMENTARIOS Y/O ACCIONES				
COMPROMISOS						
_____			_____			
FIRMA COLABORADOR			FIRMA DE JEFE INMEDIATO			

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la propuesta distingue dos formatos, uno para personal operativo el cual no cuenta con una evaluación por competencias solo evaluación por desempeño, ello debido al tipo de funciones que desempeñan.

Por otro lado, cabe resaltar que parte del proceso no solo es realizar una evaluación individual, sino también tener una medición del desempeño grupal, es por ello que se propone indicadores de medición para el proceso de Evaluación de Desempeño, los cuales son los siguientes:

Desempeño del Personal: Con el cual se cuantifica el desempeño del personal promedio, esta técnica puede ser empleada en diversos aspectos como por área y/o familia de puestos.

Con fin de cuantificar el desempeño del personal promedio, se utilizará el siguiente indicador, realizando un análisis por área.

Figura N° 16: Fórmula de Desempeño del Personal

$$DP = \frac{\text{Suma de puntaje de todo el personal (\%)}}{\text{N° total de Evaluados}} \times 100$$

Fuente: Libro de Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

A continuación, se presenta un ejemplo de capacitación para realizar la medición de desempeño del personal, a través de la aplicación la fórmula antes mencionada:

Tabla N° 19: Cuadro de Distribución de Personal Operario por Puntaje (%) por Objetivos

Número de Operario	Apellidos y Nombres	Total Evaluado
1	A	40%
2	B	80%
3	C	78%
4	D	85%
TOTAL		283%

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la evaluación, se debe definir puntajes máximos y mínimos por cada nivel de desempeño. A continuación, se presenta los puntajes definidos por nivel de desempeño:

Tabla N° 20: Cuadro de Puntajes por Nivel de Desempeño

NIVEL DE DESEMPEÑO	PUNTAJE %
DEFICIENTE	0% - 49%
REGULAR	50% - 75%
BUEN DESEMPEÑO	76% - 100%

Fuente: Elaboración propia.

$$DP = \frac{283\%}{4} \times 100 = 71\%$$

El desempeño promedio de cada colaborador es 71%, el cual según nuestro nivel de desempeño es Regular.

Desempeño por Competencias: Este indicador permitirá conocer la situación actual de eficiencia de los colaboradores.

Figura N° 17: Fórmula de Desempeño por Competencias

$$DP = \frac{\text{Suma de colaboradores que alcanzan el nivel}}{\text{N° total de colaboradores evaluados}} \times 100$$

Fuente: Libro de Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

Tomando en consideración el ejemplo anterior, se desarrolla a continuación la aplicación práctica:

$$DP = \frac{3}{4} \times 100 = 75\%$$

Se obtiene que el 75% del personal alcanza el nivel esperado de Buen Desempeño, realizando un comparativo entre el desarrollo de las 2 fórmulas antes mencionadas, si bien el promedio de desempeño del personal es 71%, el desempeño por competencias arroja un 75%, esto quiere decir que se necesita realizar un análisis posterior para determinar el motivo de la diferencia obtenida, y asimismo ayudar aquellos colaboradores que se encuentra fuera del nivel esperado a nivelarse.

Al iniciar el uso de los indicadores se podrá establecer una base de datos inicial, la cual podrá ser comparada en el futuro y se podrá observar el progreso de los resultados o en su defecto tomar medidas correctivas del proceso.

3.8.3. Políticas de Evaluación de Desempeño

A continuación, se mencionan las siguientes políticas a seguir para el desarrollo de la evaluación de desempeño.

- La evaluación de desempeño se realiza mensualmente, ya que en función a sus resultados porcentual (%) se otorga bonos mensuales a los trabajadores, los cuales son complementos del salario base.
- Se otorga un plazo no mayor de siete días hábiles antes del cierre de cada mes para proceder a la aplicación de la evaluación de desempeño.
- La evaluación es aplicable a aquel trabajador que tenga una antigüedad en la empresa de tres meses en adelante.
- El área de Recursos Humanos no es responsable en el caso de que los jefes de área no cumplan en tiempo y forma de las evaluaciones del desempeño de su personal a cargo.
- La información que se recabe es de carácter confidencial.
- El resultado de la evaluación de desempeño solo es conocido por el o los evaluadores y el evaluado, a la vez dicha evaluación tiene que ser lo más objetiva posible.

3.8.4. Procedimiento para realizar la Evaluación de Desempeño

En párrafos anteriores se explicó la integración de dos metodologías a utilizar para el desarrollo de la evaluación de desempeño, las cuales son: la Evaluación por Objetivos y la Evaluación por competencias.

En el desarrollo de la Evaluación por Objetivos, se analiza el rendimiento del personal en base a la fijación de los objetivos a lograr. A su vez, estos objetivos son ponderados en función a su nivel de importancia, con cifras o valores que suman un total de 70%.

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el nivel o grado de consecución, en una escala de 1 a 4, las cuales se definen a continuación:

Tabla N° 21: Cuadro de Evaluación de Desempeño por Nivel de Consecución

NIVEL DE CONSECUCIÓN	DESCRIPCIÓN
4	Supera ampliamente
3	Supera
2	Alcanzó el objetivo
1	No alcanzado

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se obtiene un resultado individual por cada objetivo determinado obtenido de la multiplicación de la ponderación propuesta por el nivel de consecución otorgada se obtiene un resultado total (nota final) de la evaluación por objetivos.

En el desarrollo de la Evaluación de desempeño, las competencias serán consideradas en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.

Para ello, cada una de las competencias previamente escogidas equivalen al 6% de la evaluación, estas serán evaluadas en relación a una escala de 1 a 4, y en conjunto sumaran una evaluación al 30%.

Para realizar obtener el resultado final de evaluación se sumará los resultados obtenidos en cada parte de la evaluación de desempeño.

Sobre la base de los objetivos ya fijados y del desempeño medido en la Evaluación por Competencias, se proponen compromisos o acciones específicas para cada colaborador evaluado, previo acuerdo entre evaluador y evaluado y de esa manera mejorar el desempeño del colaborador.

Aspectos a considerar para el desarrollo de la Evaluación de Desempeño

Los aspectos a considerar son los siguientes:

- **Reunión previa:** El proceso se inicia con una reunión general con el personal evaluador (Gerentes y Jefes) a efecto de dar a conocer las políticas, metodología, el procedimiento y el uso del formato de la Evaluación de Desempeño a realizar.
- **Entrevista Inicial de Evaluación:** En el cual el evaluador explica al evaluado cuales son los objetivos generales, la metodología y el procedimiento del sistema de evaluación, así como también se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año, asimismo el evaluador explica las competencias previamente escogidas por las cuales se va evaluar el puesto que desempeña. Esta etapa inicial se realiza a través de una reunión donde se establecen dichos objetivos y se explican las competencias a evaluar.
- **Entrevista de Evaluación:** Se lleva a cabo entre el evaluador y el trabajador evaluado, en la cual se aclaran aspectos sobre el desempeño del trabajador en función a los objetivos logrados, posteriormente se realiza la evaluación por competencias, en el cual el trabajador se autoevalúa en función a las competencias ya escogidas seguidamente de la evaluación por competencias por parte del evaluador.
- **Análisis de la evaluación:** En función a los resultados obtenidos por parte de las dos evaluaciones integradas, se definen las acciones o compromisos a realizar para mejorar el nivel de desempeño del colaborador.

Al final de la entrevista de evaluación, cada colaborador evaluado será consiente de qué es lo que está haciendo bien y que no, asimismo, se les informará sobre la fecha de la próxima evaluación para que de esa manera busquen la forma de mejorar aquellas acciones o competencias en las que están fallando.

3.9. Capacitación

La capacitación es un proceso técnico, sistemático y permanente de carácter estratégico de la administración del potencial humano, la cual se vale de todos los medios que conduzcan el

incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitud de cada uno de los colaboradores, con el fin de desarrollar sus niveles de competencias profesionales a corto, mediano y largo plazo y a la vez fomentar el crecimiento de la organización.

Tipos de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- **Actualización:** Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.
- **Especialización:** Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.
- **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.
- **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

En la actualidad, Housemart no tiene un plan de capacitación, es decir esta dado de forma empírica, sin embargo se sabe que el plan de capacitación es importante por los siguientes motivos:

- Prepara e integra al recurso humano mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.
- Permite el desarrollo de los planes y la inserción de acciones específicas para un óptimo desarrollo de la organización.
- Fomenta un mejor clima laboral dentro de la organización.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad.

3.9.1. Plan de Capacitación Anual

El área de Recursos Humanos es responsable de elaborar un plan de capacitación, y este debe incluir a todos los colaboradores de la empresa segmentándolos de acuerdo a las áreas de la organización y/o familia de puestos.

Con el fin de evaluar el nivel de desempeño del área de Recursos Humanos, la empresa realizó una encuesta a los Jefes y Gerentes de cada área, de ello se obtuvo como resultado deficiencia en temas de capacitación.

A continuación se presenta los resultados de la encuesta.

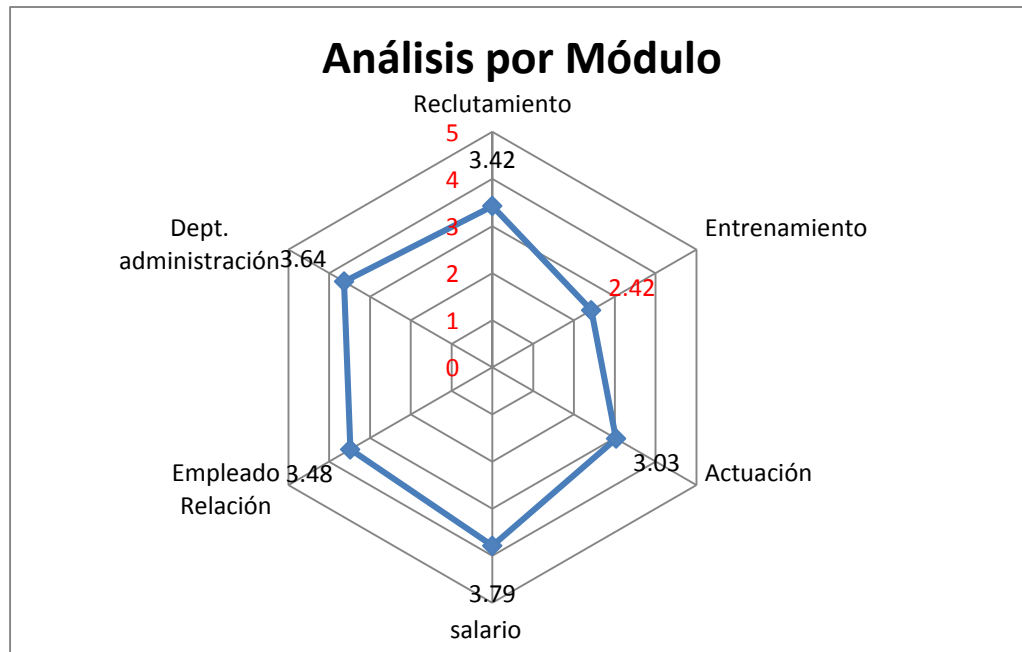
Tabla N° 22: Cuadro de Resultados de Encuesta a Gerentes y Jefes

Categoría de Trabajo		pesos	Puntuacion Promedio X Peso	Análisis de cada Dimension	Análisis de cada módulo
Reclutamiento	Calidad y cantidad de candidatos	16%	0.57	3.55	3.42
	disposición de entrevista	6%	0.21	3.45	
	Intemporal de la contratación	11%	0.36	3.27	
Entrenamiento	La frecuencia de entrenamiento	6%	0.14	2.27	2.42
	arreglo de Formación	3%	0.07	2.45	
	calidad de la formación	3%	0.08	2.55	
Actuación	Resultado de rendimiento	13%	0.43	3.27	3.03
	Cálculo del rendimiento	6%	0.17	2.91	
	Rendimiento Queja	4%	0.12	2.91	
salario	Cálculo Salario	5%	0.17	3.30	3.79
	Salario Pago	5%	0.21	4.27	
Empleado Relación	Contrato De Trabajo	5%	0.20	3.91	3.48
	rotación de empleados	2%	0.06	3.09	
	argumento employment	5%	0.17	3.45	
Dept. administración	trabajo en equipo	3%	0.11	3.55	3.64
	Comunicación Departamental	3%	0.11	3.82	
	Conciencia Responsabilidad	2%	0.07	3.45	
	Conciencia Disciplina	2%	0.07	3.73	
Comentarios o Sugerencias sobre el trabajo de departamento de recursos humanos		100%	3.31		

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta se realizó tomando en consideración los trabajos realizados por el área de Recursos Humanos, los cuales fueron evaluados en una escala del 1 al 5, siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor. La encuesta fue realizada a 11 personas entre Jefes, Gerentes y Supervisores, quienes indicaron un bajo nivel de desempeño en temas de capacitación, puesto que se encuentra por debajo del promedio que es 2.5.

Gráfico N°15: Análisis de Encuesta por Módulo



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de mejora:

En base a lo antes mencionado, se propone realizar un Plan de Capacitación Anual Base, el cual desarrollará los temas solicitados por los Jefes y Gerentes de las diversas áreas mediante entrevistas individuales, ya que ellos pueden observar directamente las deficiencias de su personal a cargo.

Cabe resaltar que la empresa en cumplimiento del deber de prevención y del artículo 27° de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, garantiza que los trabajadores sean capacitados en materia de prevención. La formación debe estar centrada:

- En el puesto de trabajo específico o en la función que cada trabajador desempeña, cualquiera que sea la naturaleza del vínculo, modalidad o duración de su contrato.
- En los cambios en las funciones que desempeñe, cuando éstos se produzcan.

- En los cambios en las tecnologías o en los equipos de trabajo, cuando éstos se produzcan.
- En las medidas que permitan la adaptación a la evolución de los riesgos y la prevención de nuevos riesgos.
- En la actualización periódica de los conocimientos.

Asimismo, el empleador garantiza oportuna y apropiadamente capacitación y entrenamiento en seguridad y salud en el centro y puesto de trabajo o función específica, tal como se señala a continuación:

- Al momento de la contratación, cualquiera sea la modalidad o duración.
- Durante el desempeño de la labor.
- Cuando se produzcan cambios en la función o puesto de trabajo o en la tecnología.

Objetivos del Plan de Capacitación

Objetivo General

Adiestrar, instruir y/o guiar al colaborador, con la finalidad de brindar pautas y herramientas para el mejoramiento continuo en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa.

Objetivos Específicos

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

A continuación se presenta el plan de capacitación anual de Housemart Perú S.A.C.

Figura N° 18: Cuadro de Plan de Capacitación Anual

PROGRAMA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CURSO	PARTICIPANTES	META	INDICADOR	FRECUENCIA Y MEDICION
Formación y capacitación para los colaboradores de Housemart Perú S.A.C.	El curso permitirá al participante valorar la importancia de establecer una cultura de Empowerment mediante la formación, confianza y el apoyo emocional. Así mismo, podrá obtener las herramientas que le permitan empoderar a sus colaboradores, permitiéndoles asumir mayores responsabilidades y autoridad.	Desarrollar metas a corto plazo, con el fin de promover la autonomía en la toma de decisiones.	• Empowerment	Supervisores, Jefes y Gerentes	Reducir el % de rotación de personal recién contratado en un 10%	N° de contratados que continúan laborando (último año) / N° de contratados (último año)	Anual con seguimiento trimestral
	El curso permitirá al participante emplear las herramientas y funcionalidades que el programa Excel ofrece de forma eficiente, como recurso estratégico para el desarrollo de sus funciones.	Mejorar el proceso de facturación, optimizándolo mediante la automatización de procesos.	• Excel avanzado.	Contabilidad y Finanzas	Disminuir a 15 minutos el proceso de facturación.	N° de informes presentados en fechas indicadas/ N° de informes solicitados.	Anual con seguimiento trimestral
	Reforzar y mejorar la productividad, con el fin de alcanzar y sobrepasar las cuotas de ventas asignadas y que realmente tenga una gran diferencia con el vendedor de la competencia.	Conocer las bases estratégicas y tácticas de la Negociación en Ventas.	• Técnicas de ventas y cierres exitosos. • Cómo lograr la calidad en la atención y servicio al cliente	Representantes de Ventas y personal relacionado con el área de ventas.	Incrementar las ventas en un 20% anual	Meta lograda sobre meta propuesta.	Anual con seguimiento bimestral
	Incrementar el sistema de registro de almacén, para un mejor control del stock e inventario.	Mejorar el sistema de inventario garantizando a la empresa una disminución de las fallas y así llevar una eficiente y exitosa administración de los recursos existentes.	• Control de calidad • Manejo de inventarios de almacén.	Logística-almacén	Incrementar en 1% la exactitud de inventario	N ° de cajas físicas/ N° de cajas del sistema	Anual con seguimiento cuatrimestral

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se propone realizar los Planes de Capacitación de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, propuesta en el capítulo anterior, así como también de las posteriores evaluaciones propuestas de Clima Laboral y Comunicación Interna, puesto que con la base de datos creada de dichas evaluaciones, se definirá con mayor exactitud las necesidades de capacitación y se priorizará los temas críticos a tratar; es decir se debe iniciar con un diagnóstico de necesidades cuya base radica en la evaluación de desempeño y en las necesidades del colaborador y la organización.

A continuación se presenta los pasos para el plan de capacitación:

- a) **Fijar los objetivos del entrenamiento:** Es decir, definir el fin de la capacitación es potenciar y/o desarrollar habilidades de los colaboradores o actualizar información para el desempeño de sus funciones, con ello se podrá saber que es o que se está buscando.
- b) **Identificar a quién se va a entrenar:** Buscar al grupo objetivo, ya sea por área, familia de puestos u otros.
- c) **Material y programa de capacitación:** Todo material entregado en la capacitación debe ser apropiado para el grupo objetivo, ello con el fin de llegar y complementar la capacitación brindada.
- d) **Definir horarios:** Para garantizar el correcto desarrollo de las capacitaciones se propone iniciar definiendo horarios dentro de la jornada laboral, puesto que de esta manera se puede asegurar una mayor participación del personal, posteriormente se propone definir horarios mixtos tanto dentro como fuera de la jornada laboral.
- e) **Control de asistencia:** El cual será realizado para el registro de inducción, capacitación, entrenamiento y simulacros de emergencia. (Anexo N°24)

3.9.2. Evaluación del Plan de Capacitación

Luego de realizar las capacitaciones según el plan propuesto, se realizará la evaluación de los indicadores antes mencionados, verificando el cumplimiento de las metas planteadas por cada curso desarrollado.

Por otro lado, se va realizar una evaluación a la gestión de capacitación y desarrollo de personal según los siguientes indicadores:

Necesidad de Capacitación: Con este indicador se podrá medir la necesidad de capacitación del personal y evaluar el avance y disminución de la necesidad en el transcurso de los años, por otro lado ayudará en la elaboración del presupuesto anual de capacitación.

Figura N° 19: Fórmula de Necesidad de Capacitación

$$NC = \frac{\text{N° de colaboradores con necesidad de capacitación}}{\text{N° total de colaboradores evaluados}} \times 100$$

Fuente: Libro de Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

A continuación se presenta un ejemplo del universo de colaboradores del área de ventas que necesitan capacitación:

Tabla N° 23: Cuadro de Resultado de Necesidad de Capacitación del área de Ventas

Área Evaluada	Total de Trabajadores de Área de Ventas	Número de Trabajadores con Necesidad de Capacitación
Ventas	23	15

Fuente: Elaboración propia.

Resultado:

$$NC = \frac{15}{23} \times 100 = 65 \%$$

De un total de 23 colaboradores del área de ventas, solo 15 necesitan capacitarse, eso quiere decir q el 65% tiene la necesidad de realizar la capacitación, lo cual es mayor al promedio, puesto que es un monto superior.

Satisfacción de la Capacitación: Por medio del cual se va evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores que recibieron la capacitación, esta información será recopilada a través de encuestas donde se evalúa al expositor, material recibido, utilidad, entre otros.

Figura N° 20: Fórmula de Satisfacción de la Capacitación

$$SC = \frac{\text{Suma del nivel de satisfacción de los colaboradores}}{\text{N° total de colaboradores capacitados}} \times 100$$

Fuente: Libro de Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

A continuación se muestra un ejemplo del nivel de satisfacción de la capacitación dada en el área de ventas, cuya información será obtenida de la Encuesta de Satisfacción:

Tabla N° 24: Cuadro del Nivel de Satisfacción Alcanzado por el Área de Ventas

Área de Ventas	Nivel de Satisfacción Alcanzado
A	80%
B	85%
C	90%
D	50%
Total	305%

Fuente: Elaboración propia.

Resultado:

$$SC = \frac{305}{4} \times 100 = 76\%$$

La capacitación tuvo un nivel promedio de satisfacción de 76%, esto quiere decir que la capacitación brindada está por encima del promedio, obteniendo un mayor nivel de satisfacción por el personal.

A continuación, se presenta el formato de la Encuesta de Satisfacción:

Figura N° 21: Formato de Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

TU OPINIÓN ES IMPORTANTE

La presente encuesta, tiene como objetivo conocer la opinión del colaborador respecto al desarrollo de la capacitación recibida y sobre el resultado de la misma.

TÍTULO DE LA CAPACITACIÓN: _____

ENTIDAD CAPACITADORA: _____

Marque con una "X" la opción elegida

EVALUACIÓN DEL CAPACITADOR:		Muy Bueno 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4
1	tema				
2	conocimientos				
3	asistentes				

EVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS		Muy Bueno 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4
1	actividad				
2	trabajo				
3	temas				
4	tratamiento				
5	trabajo aplicada				

EVALUACIÓN DE LOS MATERIALES DE APOYO		Muy Bueno 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4
1	Presentación/diseño general				
2	capacitación ofrecida				
3	documentación recibida				

EVALUACIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN		Muy Bueno 1	Bueno 2	Regular 3	Malo 4
1	Entorno de trabajo				
2	Dinámica general aplicada				
3	actividad				

Comentarios:

Fuente: Elaboración propia.

3.10. Clima Laboral

El clima organizacional es la identificación del nivel de satisfacción en un momento estático de tiempo, del empleado en relación a la empresa donde trabaja, donde se vincula la interacción de las personas, la estructura de la organización y procesos; así como el trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables del trabajo, colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre la persona y el puesto, lo cual influye en el desempeño y conducta de los colaboradores.

Factores que influyen en el clima laboral:

- Liderazgo: Se aprecia en la relación jefe - subordinado.
- Relaciones: Se refleja en el trato del personal en los diversos niveles organizacionales.
- Compromiso: Se refleja en el sentimiento de pertenencia del colaborador.
- Organización: Son todos los procesos, materiales, estructura, tecnología, etc. que permite al colaborador cumplir con su labor.
- Reconocimiento: Es el sistema de prácticas diseñadas para recompensar y felicitar públicamente al colaborador.
- Remuneraciones: Se aprecia en el nivel de satisfacción del colaborador en relación a su salario.
- Igualdad: Es el nivel de igualdad sin discriminación que perciben los colaboradores.

Figura N° 22: Cuadro de Influencia de un buen clima laboral y mal clima laboral

BUEN CLIMA LABORAL	MAL CLIMA LABORAL
- Satisfacción	- Falta de adaptación
- Adaptación	- Alta rotación de personal
- Sentimiento de pertenencia	- Frecuente ausentismo
- Actitudes laborales positivas	- Escaso nivel de innovación
- Conductas constructivas	- Baja productividad
- Ideas creativas para la mejora	- Fraudes, robos, sabotajes
- Alta productividad	- Lentitud en el cumplimiento de objetivos
- Logro de resultados	- Impuntualidad
- Baja rotación	- Actitudes personales y laborales negativas
	- Conductas cuestionables

Fuente: Elaboración propia.

3.10.1. Situación Actual de la organización

En la actualidad, Housemart no realiza un estudio de clima laboral, sin embargo se sabe que el objetivo principal a partir del presente estudio es mantener motivado al colaborador, para ello es necesario que los directivos de la organización se preocupen en identificar y satisfacer las necesidades de toda la organización con el fin de no tener personal frustrado que impida y obstaculice el alcance de los objetivos.

Tener un buen ambiente de trabajo contribuye un equipo más productivo y comprometido con la empresa, cliente internos más satisfechos y por ende personas felices. Además de ello intentar retener el talento de sus empleados e incluso atraer talento de otras empresas.

3.10.2. Propuesta de mejora

“La gente feliz produce más”, es por ello que la propuesta de mejora es realizar un análisis de Clima Laboral en la empresa, a través de un enfoque mixto, en la cual se realice a través de una evaluación cuantitativa y cualitativa, de esa manera se obtenga resultados que brinden un panorama amplio y enriquecedor del clima laboral en la organización, con el fin de generar y/o incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores y donde cada uno de ellos pueda sentirse pleno.

Objetivo General

- Generar y/o incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores y donde cada uno de ellos pueda sentirse pleno, a través del análisis de clima laboral y posteriormente el desarrollo de un plan de mejora.

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de satisfacción de los colaboradores a través de variables propuestas para ser medidas.
- Diseñar un plan de mejora que contribuya a un clima laboral favorable en la organización.

3.10.3. Enfoque del análisis de Clima Laboral

Enfoque o evaluación Cuantitativa

Para llevar a cabo el análisis de clima laboral de la empresa, como se mencionó con anterioridad, se realizará a través de un enfoque mixto, donde se inicie con una evaluación cuantitativa, a través del desarrollo de una encuesta de Clima Laboral, abordando las principales variables a evaluar, dicha evaluación permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general y de esa manera se podrá determinar la situación actual de la empresa, ya que esta será la base para lograr un equilibrio entre los objetivos de los colaboradores y la organización.

Dicha encuesta debe ser desarrollada de forma periódica cada 3 meses para realizar un seguimiento, y terminar con una encuesta de cierre anual.



Dimensiones o variables del Clima Laboral

Las dimensiones por las cuales se mide y se lleva a cabo el diagnóstico del clima laboral, a través de la encuesta, definiendo los elementos que afectan el ambiente de la organización, son los siguientes:

- **Organización:** Consiste en la percepción que los colaboradores poseen sobre el sistema de administración, el conocimiento y entendimiento acerca de la estructura de la empresa, manuales de políticas y procedimientos, así como también, los cambios originados dentro de la misma.
- **Entorno Laboral:** Es el nivel de satisfacción que los colaboradores perciben sobre el espacio físico, circunstancias y la manera de relacionarse en la ejecución de sus labores.
- **Puesto de trabajo:** Consiste en la percepción y el nivel de satisfacción que el personal posee sobre las responsabilidades en función a su cargo y el sistema de compensaciones que la empresa les brinda.
- **Relación:** Consiste en la percepción por parte del personal de las relaciones sociales existentes entre los mismos y sobre el liderazgo que ejerce el jefe inmediato.
- **Desarrollo:** Consiste en la percepción del personal sobre las alternativas de mejora y superación (formación, participación y perspectivas profesionales) que tenga la organización en función a los colaboradores.

A continuación, se presenta el formato de la Encuesta de Clima Laboral:

Figura N° 23: Formato de Encuesta de Clima Laboral

 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 				
La presente encuesta busca conocer tu experiencia dentro de la organización con el fin de mejorar cada día para que te sientas feliz.				
FICHA TECNICA / PERFIL DEL COLABORADOR				
Edad:		Sexo:		
Área en la que trabaja:		Cargo:		
1.- ORGANIZACIÓN	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	4	5
A.- ¿Se siente satisfecho por pertenecer a la organización?				
B.- Las reglas y normas de la organización son claras.				
C.- Las reglas y normas favorecen, por igual, a la empresa y a los colaboradores como personas.				
D.- Creo que los cambios que se realizan en la empresa son positivos.				
E.- Los colaboradores conocemos y nos sentimos comprometidos con las normas, políticas y objetivos corporativos.				
2.- ENTORNO LABORAL	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	4	5
A.- Cuento con las condiciones físicas necesarias para cumplir eficientemente mi trabajo.				
B.- El ambiente físico en donde trabajo es agradable.				
C.- Existe cooperación y confianza entre los miembros de mi equipo.				
D.- La empresa reconoce abiertamente las ideas e iniciativas de los trabajadores.				

3.- PUESTO DE TRABAJO	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	4	5
A.- El trabajo que realizo me resulta interesante y motivador.				
B.- Tengo claro cuales son los objetivos y prioridades de mi trabajo.				
C.- El salario que recibo mensualmente esta acorde a las actividades que realizo.				
D.- Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.				
4.- RELACIÓN	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	4	5
A.- Las relaciones con otras áreas son satisfactorias.				
B.- Recibo apoyo y colaboración de mis compañeros de trabajo.				
C.- Las órdenes que recibo de mi jefe son claras y completas.				
D.- Recibo atención y apoyo por parte de mi Jefe para desarrollar el trabajo que se me asigna.				
5.- DESARROLLO	NUNCA	A VECES	CASI	SIEMPRE
	1	2	4	5
A.- La empresa me ha brindado la oportunidad de capacitarme en mi área de trabajo.				
B.- Mi trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis conocimientos y habilidades. Aprendo cada día.				
C.- La empresa ofrece oportunidades para satisfacer las expectativas de desarrollo profesional a aquellas personas que muestran interés.				
D.- La organización cuenta con planes y acciones específicas destinados a mejorar mi trabajo.				

Fuente: Elaboración propia.

Enfoque o Evaluación Cualitativa

Para una evaluación integral de Clima Laboral, se añade a la evaluación cuantitativa, el desarrollo de la evaluación cualitativa, cuyo objetivo es obtener el conjunto de ideas que orienten a la acción, determinando aquellos aspectos o variables que valora el personal, para de esa manera priorizarlos y posteriormente realizar un plan de acción.

Es por ello, que se propone realizar una evaluación cualitativa haciendo uso de la técnica de entrevista grupal denominada grupos de enfoque, ya sea con los jefes de área y con el personal, donde se extrae de los respondientes: actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de forma tal, que no se obtendrían haciendo uso de otros métodos como la observación, entrevistas individuales o encuestas por cuestionarios.

Dicha entrevista de grupos focales se realiza en primera instancia con el personal y luego con los jefes de área, con la finalidad de conocer la opinión de los mismos en función a los resultados obtenidos por parte del personal, brindando sus propuestas de apoyo, disponibilidad, así como determinar si es apropiado o válido las dimensiones o variables consideradas en la encuesta y si refleja las variables que en la actualidad posee la organización para mejorar el clima laboral.

Asimismo, dicha entrevista se complementará con la realización de la Encuesta de Salida, formulada y desarrollada en el capítulo de Reclutamiento y Selección del personal, de esa manera conjuntamente con los resultados obtenidos del análisis cuantitativo y cualitativo, se prioriza los aspectos más relevantes que influyen directamente en la satisfacción del personal; y en función a ellos desarrollar posteriormente el plan de acción.

A continuación se presenta la propuesta de Encuesta de Salida, la cual será entregada a cada colaborador en proceso de cese laboral.

Figura N° 24: Formato de Encuesta de Salida de Personal

ENCUESTA DE SALIDA					
Estimados(a) colaborador(a), quisieramos unos minutos de su tiempo para realizarle algunas preguntas que nos puedan permitir mejoras en la organización, por lo que requerimos de tu sinceridad. Esta información sólo será utilizada para los fines pertinentes.					
FICHA TÉCNICA / PERFIL DEL COLABORADOR					
Edad:		Sexo:		Tiempo de Permanencia en la empresa:	
Área en la que trabaja:				Cargo:	
¿Cuál es la razón por la cual me retiro de la empresa?					
¿Recomendaría a un familiar o amigo para que labore en la empresa?					
¿Ha tenido una mala experiencia laborando en la empresa?					

Muchas Gracias!

Fuente: Elaboración propia.

La presente encuesta será entregada junto a la liquidación de cada colaborador y posteriormente será registrada en una base de datos del cual se obtendrá información sobre principales motivos de cese del personal, problemas de clima laboral en diversas áreas, y/o problemas en los procesos de Recursos Humanos, entre otros.

3.11. Comunicación Interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador y nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, es decir la comunicación interna es una herramienta imprescindible en la gestión empresarial, ya que permite difundir los objetivos organizacionales y alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la compañía.

Como se sabe, un eficiente equipo humano es aquel que está informado, ya que se siente integrado dentro de la organización, es decir se siente parte de ella; además la comunicación ayuda a reducir la incertidumbre y rumores que pueden generar un inadecuado clima laboral dentro de la organización.

Por ello, se puede decir que la comunicación interna transmite, motiva y establece canales adecuados de diálogo entre empresa y colaboradores, además se debe resaltar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante, ya que el *feedback* obtenido permite mejoras en todos los procesos y las relaciones a nivel organizacional.

3.11.1. Situación Actual

✓ Comunicación Interna Actual

En la actualidad, la empresa cuenta con los siguientes Tipos o Vías de comunicación interna:

Comunicación Formal

- Descendente: El cual se origina desde un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior.
- Ascendente: El cual se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un nivel superior.
- Horizontal: Entre personal de diferentes unidades, del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.
- Diagonal: Entre personal de la organización que no desempeña necesariamente las mismas funciones, así como también que no se encuentran en una misma área.

Comunicación Informal

Se origina de la espontaneidad y necesidad de los colaboradores de la organización, la cual no está planificada y no sigue la estructura organizacional formal.

✓ Canales de comunicación interna actual

- Reglamentos: Tanto el Reglamento Interno de Trabajo como el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, mediante ellos se puede dar a conocer las normas básicas de la empresa.
- Correos corporativos: Es un medio formal de transmitir información entre áreas y/o puestos de trabajo administrativos.
- Chat Interno (QQ): Es un tipo de Messenger Chino por medio del cual se realiza comunicación informal de manera directa con personal administrativo, Jefes, supervisores y Gerentes.
- Periódico Mural: Es utilizado para comunicar y transmitir información al personal operativo que no cuenta con los medios informáticos para comunicarse.
- Celulares: Se brinda equipos a puestos claves con los que se necesita comunicación y respuesta inmediata.
- Reuniones semanales, de jefaturas y reuniones de área, dentro de las cuales se organiza el trabajo y se revisan los posibles problemas ocurridos de la semana.

Si bien la empresa cuenta con diversos medios de comunicación, se debe mencionar que las reuniones semanales no son dados de manera adecuada, ya que no cumple con el objetivo planteado para ello, las falencias principales se dan en el tipo de comunicación descendente en cada área, ya que las jefaturas no brindan la información necesaria a sus colaboradores, todo ello genera desconfianza, desmotivación, desorientación, y por ende el deterioro del clima laboral.

Es por ello, que a través de la observación directa por parte del área de Recursos Humanos y los errores en la difusión y recepción de la información, han puesto de manifiesto la existencia de

deficiencias en los procesos de comunicación dadas en la organización, en la mayor parte de los casos, por el uso inadecuado de los canales de comunicación.

3.11.2. Propuesta de mejora

Objetivo General:

- Promover una percepción y comunicación interna positiva por parte de los colaboradores hacia la empresa, definiendo las necesidades de comunicación y optimizando el uso de los canales utilizados por la organización.

Objetivo Específicos:

- Mejorar el uso de los canales de comunicación interna entre el personal.
- Fomentar el diálogo y comunicación entre personal administrativo y sus jefes.
- Promover la integración entre colaboradores.
- Informar a los colaboradores sobre la importancia de realizar eficientemente sus labores y capacitarse, y de cómo esto repercute en la empresa y en su desarrollo personal y profesional.
- Informar sobre procesos de mejora continua.
- Recoger las percepciones de los colaboradores sobre los procesos de mejora.
- Promover en los colaboradores una actitud positiva hacia el cambio.
- Divulgar mensajes para sensibilización de los colaboradores hacia el cambio.

Necesidades de Comunicación

En función al trabajo realizado por el área de Recursos Humanos, se detalla los tipos de información a difundir, los cuales afecta a la normativa y a los procedimientos de las diversas áreas en particular, así como a la organización en general.

- Políticas
- Procedimientos
- Programas

- Temas relacionados al área de Recursos Humanos
- Temas relacionados a otras áreas en particular
- Introducción o lanzamiento al mercado de un producto

Canales de comunicación Interna

En función al trabajo realizado por el área de Recursos Humanos, se seleccionó o eligió los canales de comunicación interna, teniendo en cuenta lo siguiente:

- La comunicación escrita y la gráfica, como los manuales de procedimiento, informes, memorándums, publicaciones en murales y buzón de sugerencias, son claros, precisos y proporcionan un registro permanente de lo anunciado.
- La comunicación oral, a través de reuniones, entrevistas y por teléfono ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata.

A continuación, se detallan los canales de comunicación interna propuestos:

Figura N° 25: Cuadro de Canales de Comunicación Interna

CANAL	CARACTERÍSTICAS
Murales	Homogenizar los diseños y colores de los periódicos murales con la Imagen Corporativa de la empresa.
	Colocar avisos con información de los trabajos que realiza la empresa
	Poner información interna de charlas, comunicados, cumpleaños, etc.
Material Impreso	Cartillas de información para que sean distribuidas entre los colaboradores, conteniendo normas de convivencia, información de programas de capacitación, pensamientos positivos, etc.
Reuniones aleatorias	Incentivar a todo el personal a interactuar en las reuniones aleatorias, con el fin de obtener una retroalimentación. Ya sea en reuniones de área o con la Gerencia.
Buzón de Sugerencias	Con el fin de recopilar información de primera mano, ya sean ideas, opiniones y/o propuestas.
Manual de Bienvenida	Debe contener información básica de la empresa como visión, misión y valores, con el fin de fomentar, en primera instancia la identificación del colaborador con la empresa.
Manual de Organización y Funciones	El cual debe contener la relación d funciones y/o actividades a realizar por el colaborador.
Jornadas de Puertas abiertas	El cual será empleado un día a la semana por cada jefe de área, con el fin de que los colaboradores puedan realizar consultas y resolver dudas de cualquier tipo.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se elaboró con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos del área de Recursos Humanos de la empresa Housemart Perú S.A.C., en la cual se fortalezca la gestión del recurso humano, siendo una ventaja competitiva y alineando sus objetivos y expectativas de desarrollo personal y profesional conjuntamente con la de la organización.

Como resultado de la investigación del presente trabajo se presenta las siguientes conclusiones:

- En la actualidad, Housemart cuenta con un área de Recursos Humanos, al cual no le dan la debida importancia, compromiso y protagonismo necesario para la toma de decisiones, dependiendo en la mayoría de los casos de la Gerencia General, que conlleva a la falta de inversión en el talento humano, desarrollándose inadecuadamente los procesos del área.
- Dentro de la organización se observa que actualmente no se cuenta con procedimientos actualizados, ni entendibles en los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación; así como también no cuenta con el desarrollo del proceso de Inducción, lo cual genera que el personal no tenga claro el desarrollo de los procesos ni se obtenga al personal idóneo para el puesto de trabajo requerido por la organización.
- La evaluación de desempeño se realiza de forma informal, no teniendo un procedimiento específico ni un plan de acción, lo que conlleva a que el proceso pierda objetividad, no genere resultados específicos ni sea entendido por el personal, por lo tanto no llega a generar una mejora conjunta de los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas.

- La organización no cuenta actualmente con una estructura salarial específica, sin embargo brinda ciertos beneficios, los cuales son desconocidos por la gran mayoría del personal; ello conlleva a generar desmotivación y por ende afecta la totalidad de la percepción de la empresa.
- Los procesos de capacitación y comunicación interna no se desarrollan adecuadamente, lo cual genera desmotivación, falta de compromiso y desempeño en el personal, que conlleva a obtener un clima laboral desfavorable,

RECOMENDACIONES

- Es imprescindible que la Gerencia General apruebe y respalde las propuestas de mejoras formuladas en el Plan de Recursos Humanos, de esa manera se logrará agilizar los procesos y minimizar las deficiencias y reducir tiempo y dinero.
- Reestructurar y actualizar los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación, conforme a los cambios que se puedan suscitar con el tiempo, buscando la mejora continua de los mismos.
- Implementar los procesos de inducción, evaluación de desempeño y capacitación con la finalidad de integrar al colaborador en la organización, realizar un seguimiento y apoyarlo en el desarrollo personal y profesional.
- Realizar de forma ordenada y equitativa el proceso de gestión de compensaciones para lograr que el colaborador decida quedarse el mayor tiempo posible en la organización y en la motivación de los mismos, teniendo en cuenta su experiencia y conocimiento alineado a los objetivos de la organización,

BIBLIOGRAFÍA

- Louffat, Enrique. (2010). Administración del Potencial Humano. 1° ed. Buenos Aires, Cengage Learning Argentina.
- Delgado Piña Isabel, Gómez Martínez Luis, Gomero Martínez Ana María, Vásquez Inchauspi Elena. (2006). Gestión de Recursos Humanos del Análisis Teórico a la Solución Práctica. 1° ed. España, Universidad Complutense de Madrid – Pearson Educación S.A.
- Mazabel Galarza, Cesar. (2015). Indicadores de Recursos Humanos y su Resultado Económico en la Empresa. 1° ed. Perú, Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- Mayda
- Alles, Martha. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. 5 ed. Buenos Aires, Granica.
- Alles, Martha. (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. 1 ed. Buenos Aires, Granica.
- Alles, Martha. (2009). Diccionario de Competencias, La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. 1 ed. Buenos Aires, Granica.
- Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. 3° ed. España, McGraw - Hill/Interamericana de España, S.A.U.

PÁGINAS WEB

- Corzo de León, José Betuel. (2005), Diseño del Sistema de Compensación Salarial para una Empresa de Servicios Financieros. (Tesis de Licenciado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1458_IN.pdf
- Arriaga Martínez, Rubí Lizbeth. (2010). Propuesta de Mejora del Proceso de Recursos Humanos aplicado a profesores – investigadores del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca. (Tesis de Licenciado). Universidad Tecnológica de la Mixteca. Recuperado de jupiter.utm.mx/~tesis_dig/2242.pdf

- Ramos Cetina Ángela Milena, Rincon Delgadillo Nohora Fabiola. (2008). Diagnóstico Selectivo y Propuesta de Mejoramiento a los Procesos de Talento Humano de Audieps Ltda, Empresa del Grupo Saludcoop. (Tesis de Licenciado). Universidad de La Salle, Bogotá. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4193/T11.08%20R147d.pdf?sequence=1>
- Rascón Ortigoza, Karla Graciela. (2010). Propuesta para Implementar un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Instituto de la Defensa Pública Penal. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2223_in.pdf
- Valencia Ospina, Juan Camilo. (2012), Diseño y Mejoramiento de los Procesos del área de Gestión Humana en la Empresa Servi Sound. (Tesis de Licenciado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali. Recuperado de red.uao.edu.co/bitstream/10614/2979/1/tad00920.pdf
- García Campuzano, Ana Milena. (2013). Diseño de la Estructura Salarial para el Área Administrativa de la Empresa Aseocolba S.A., (Tesis de Licenciado). Universidad de La Costa, Bogotá. Recuperado de repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/116
- Vargas Buitrago, Jhon Jairo. (2010). Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. (Tesis de Licenciado). Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf
- Gerencia de Atención Primaria Talavera de la Reina. (2010). Plan de Comunicación Interna 2010 – 2012. Recuperado de http://comunicacionbus.pbworks.com/f/PLAN_COMUNICACION_INTERNA2010.pdf

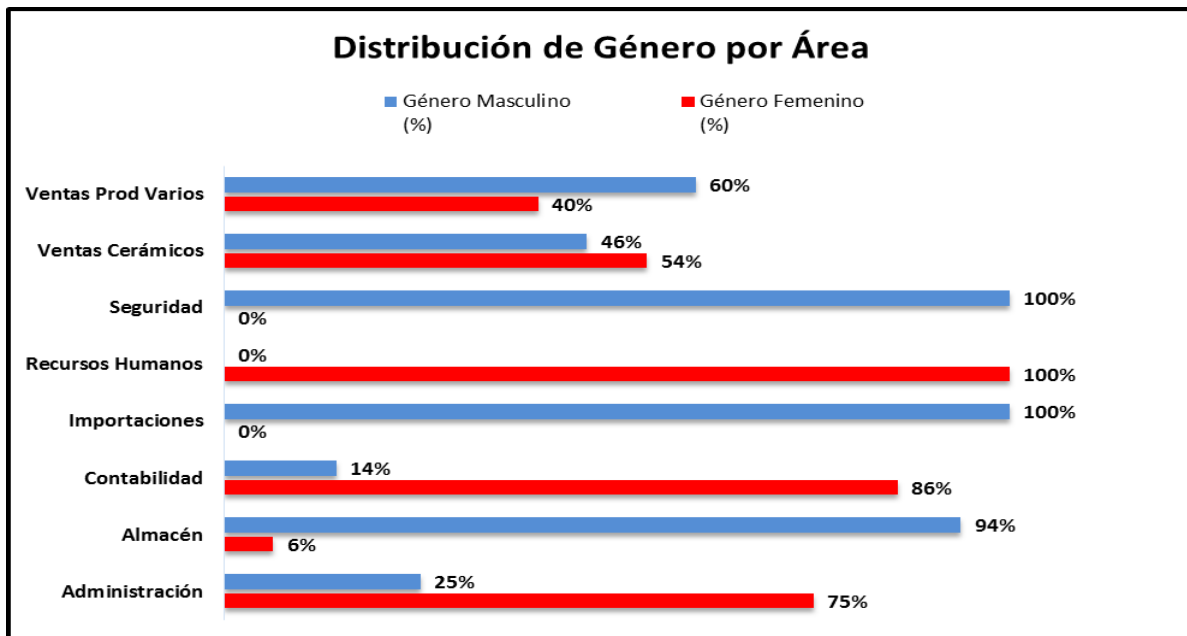
Anexos:

Anexo N°1: Tabla de Distribución de personal por Género y Área

Área	Género Femenino	Género Masculino	Número de colaboradores por área	Género Femenino (%)	Género Masculino (%)
Administración	6	2	8	75%	25%
Almacén	2	30	32	6%	94%
Contabilidad	6	1	7	86%	14%
Importaciones		4	4	0%	100%
Recursos Humanos	2		2	100%	0%
Seguridad	0	6	6	0%	100%
Ventas Cerámicos	7	6	13	54%	46%
Ventas Prod Varios	4	6	10	40%	60%
Total	27	55	82		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°2: Gráfico de Distribución de personal por Género y Área



Fuente: Elaboración propia.

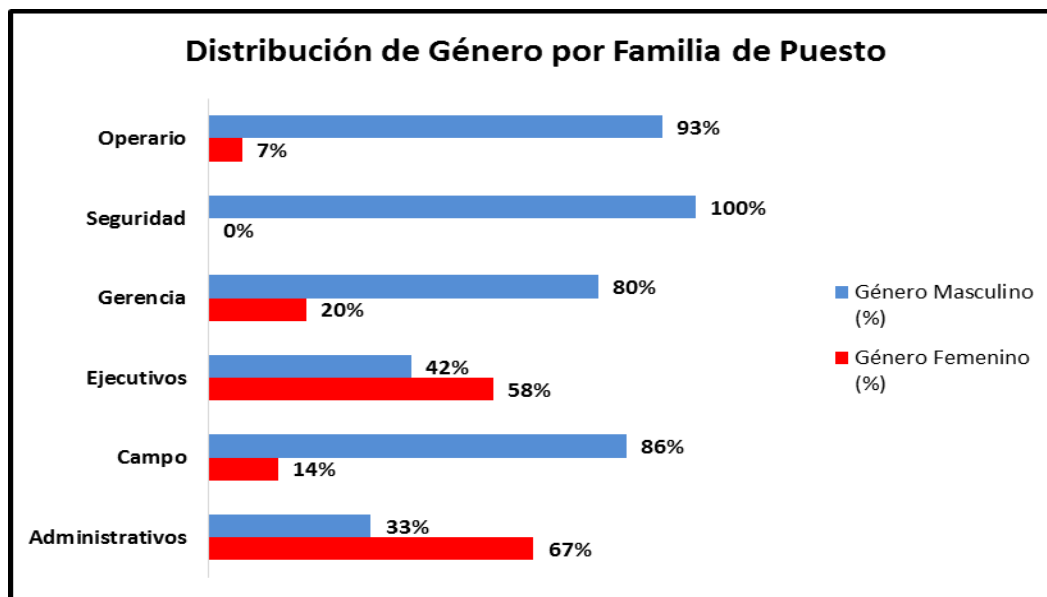
Del siguiente gráfico se observa que la superioridad de personal masculino está concentrado en el área de almacén, ello se debe al tipo de trabajo requerido en dicha área.

Anexo N°3: Tabla de Distribución de personal por Género y Familia de Puesto

Familia de Puesto	Género Femenino	Género Masculino	Número de colaboradores por Tipo de Puesto	Género Femenino (%)	Género Masculino (%)
Administrativos	16	8	24	67%	33%
Campo	1	6	7	14%	86%
Ejecutivos	7	5	12	58%	42%
Gerencia	1	4	5	20%	80%
Seguridad	0	5	5	0%	100%
Operario	2	27	29	7%	93%
Total	27	55	82		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°4: Gráfico de Distribución de personal por Género y Familia de Puesto



Fuente: Elaboración propia.

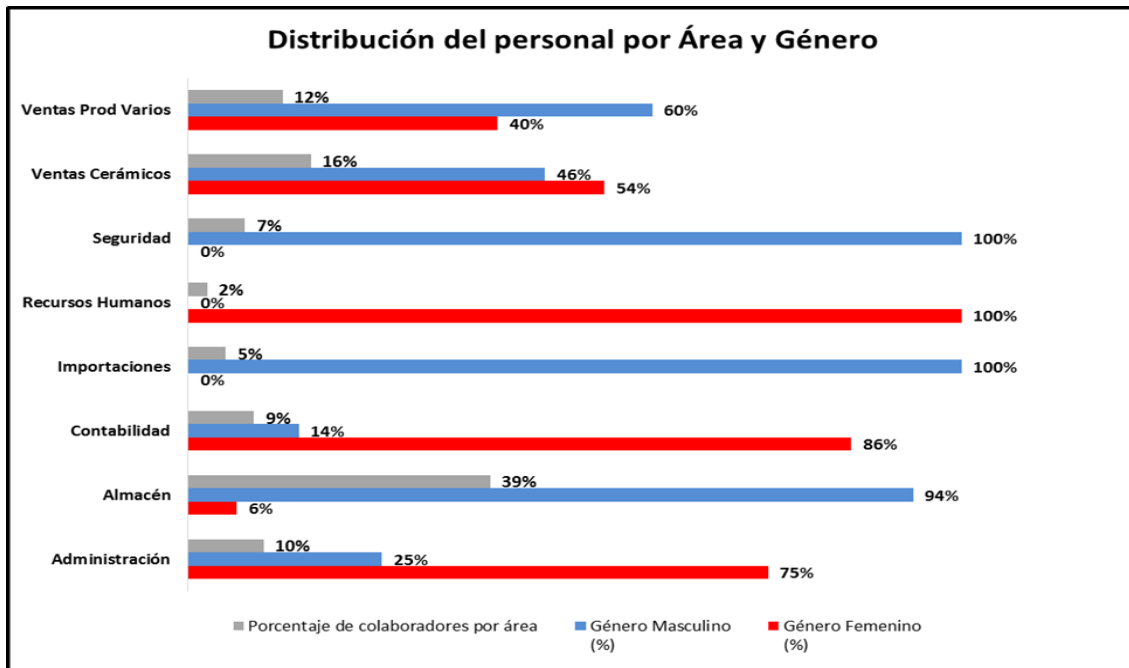
Según el gráfico se puede observar que en los puestos ejecutivos y administrativos predomina el sexo femenino, a diferencia de los puestos gerenciales donde se inclinan por el género masculino.

Anexo N°5: Tabla de Distribución de personal por Área y Género

Área	Género Femenino	Género Masculino	Número de colaboradores por área	Género Femenino (%)	Género Masculino (%)	Porcentaje de colaboradores por área
Administración	6	2	8	75%	25%	10%
Almacén	2	30	32	6%	94%	39%
Contabilidad	6	1	7	86%	14%	9%
Importaciones		4	4	0%	100%	5%
Recursos Humanos	2		2	100%	0%	2%
Seguridad	0	6	6	0%	100%	7%
Ventas Cerámicos	7	6	13	54%	46%	16%
Ventas Prod Varios	4	6	10	40%	60%	12%
Total	27	55	82			100%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°6: Gráfico de Distribución de personal por Área y Género



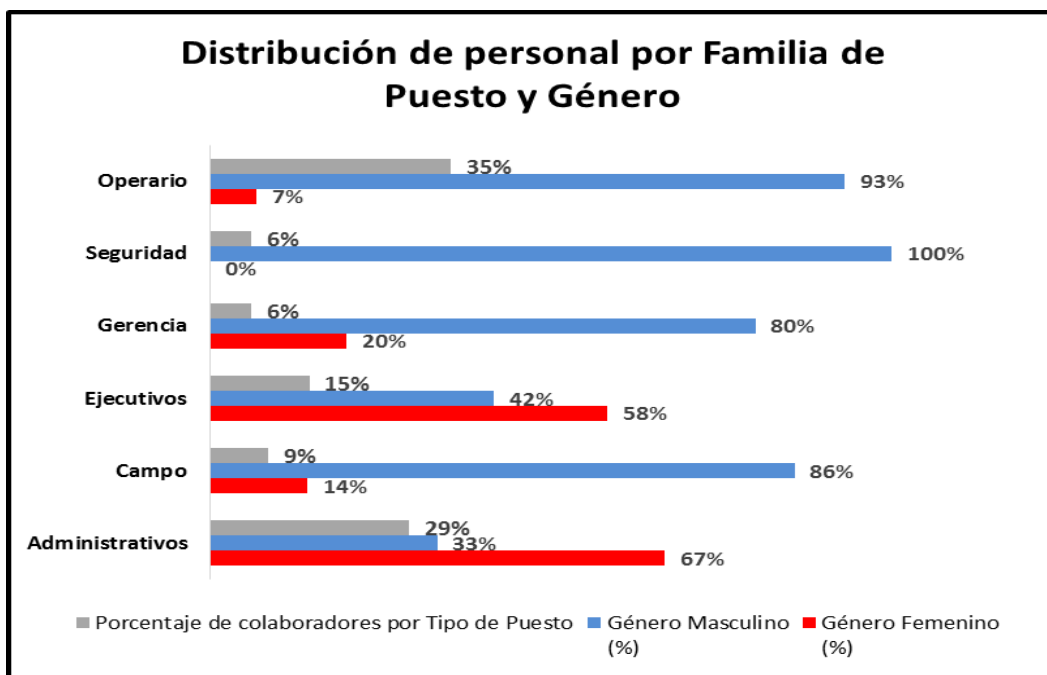
Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°7: Tabla de Distribución de personal por Familia de Puesto y Género

Familia de Puesto	Género Femenino	Género Masculino	Número de colaboradores por Tipo de Puesto	Género Femenino (%)	Género Masculino (%)
Administrativos	16	8	24	67%	33%
Campo	1	6	7	14%	86%
Ejecutivos	7	5	12	58%	42%
Gerencia	1	4	5	20%	80%
Seguridad	0	5	5	0%	100%
Operario	2	27	29	7%	93%
Total	27	55	82		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°8: Gráfico de Distribución de personal por Familia de Puesto y Género



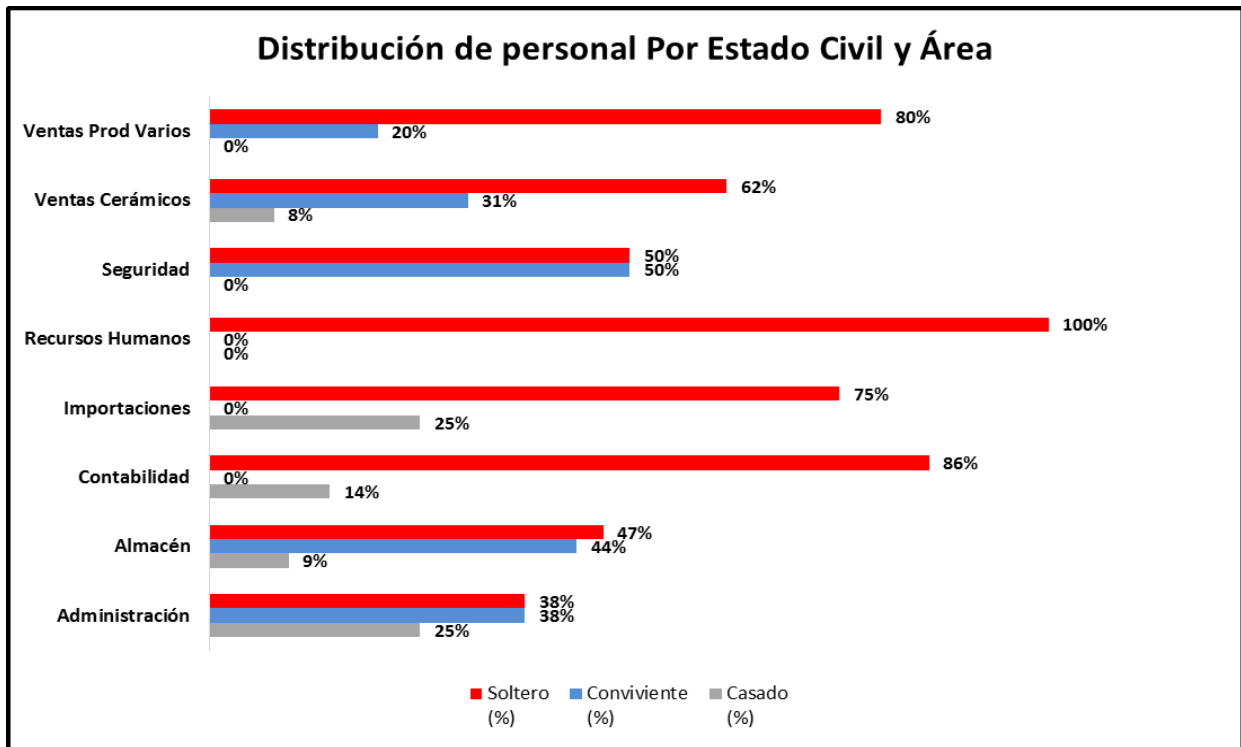
Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°9: Tabla de Distribución de personal por Estado Civil y Área

Área	Casado	Conviviente	Soltero	Número de colaboradores por área	Casado (%)	Conviviente (%)	Soltero (%)
Administración	2	3	3	8	25%	38%	38%
Almacén	3	14	15	32	9%	44%	47%
Contabilidad	1		6	7	14%	0%	86%
Importaciones	1		3	4	25%	0%	75%
Recursos Humanos			2	2	0%	0%	100%
Seguridad		3	3	6	0%	50%	50%
Ventas Cerámicos	1	4	8	13	8%	31%	62%
Ventas Prod Varios		2	8	10	0%	20%	80%
Total	8	26	48	82			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°10: Gráfico de Distribución de personal por Estado Civil y Área



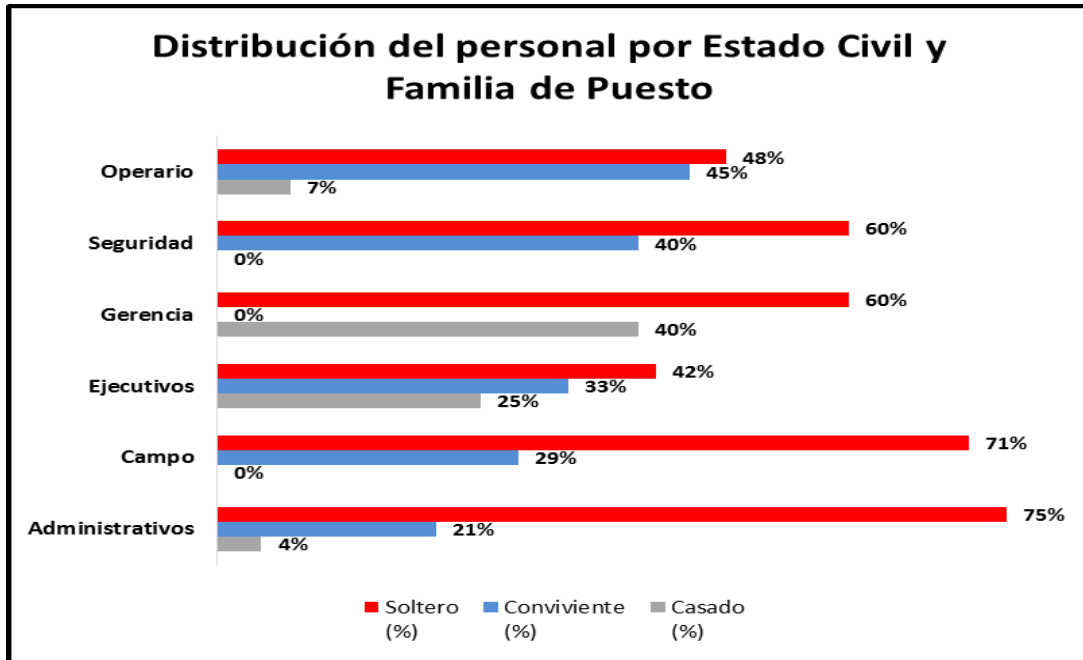
Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°11: Tabla de Distribución de personal por Estado Civil y Familia de Puesto

Familia de Puesto	Casado	Conviviente	Soltero	Número de colaboradores por Tipo de Puesto	Casado (%)	Conviviente (%)	Soltero (%)
Administrativos	1	5	18	24	4%	21%	75%
Campo	0	2	5	7	0%	29%	71%
Ejecutivos	3	4	5	12	25%	33%	42%
Gerencia	2	0	3	5	40%	0%	60%
Seguridad	0	2	3	5	0%	40%	60%
Operario	2	13	14	29	7%	45%	48%
Total	8	26	48	82			

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°12: Gráfico de Distribución de personal por Estado Civil y Familia de Puesto



Fuente: Elaboración propia.

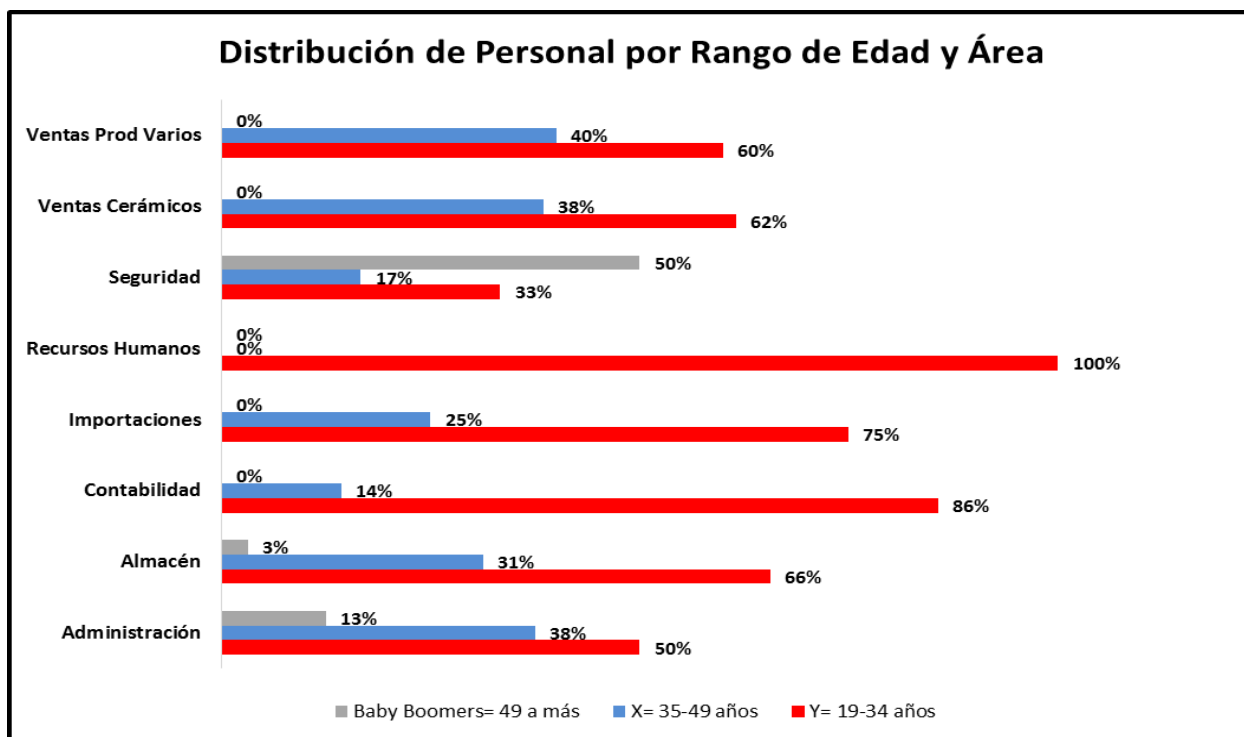
En la empresa Housemart Perú S.A.C hay mayor proporción de personal soltero principalmente en el tipo de puesto administrativo y campo.

Anexo N°13: Tabla de Distribución de personal por Rango de Edad y Área

Rangos de Edad	Administración	Almacén	Contabilidad	Importaciones	Recursos Humanos	Seguridad	Ventas Cerámicos	Ventas Prod Varios	Número de colaboradores por rango de edad
Y= 19-34 años	4	21	6	3	2	2	8	6	52
X= 35-49 años	3	10	1	1		1	5	4	25
Baby Boomers= 49 a más	1	1				3			5
Total	8	32	7	4	2	6	13	10	82

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°14: Gráfico de Distribución de personal por Rango de Edad y Área



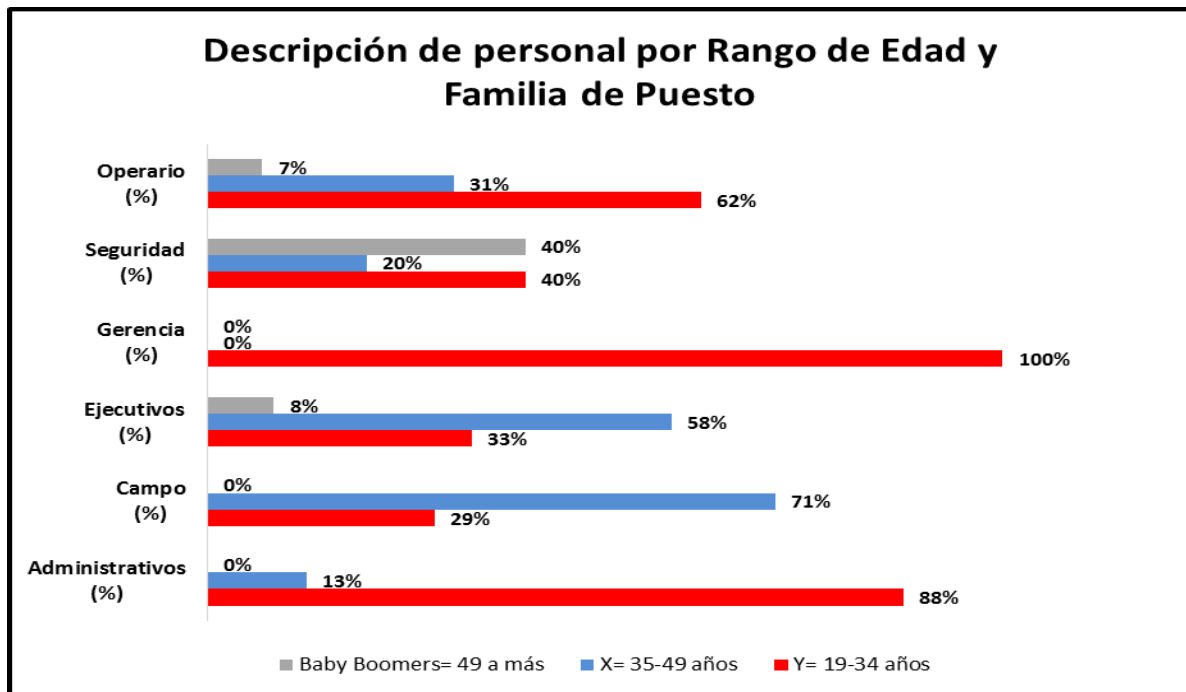
Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°15: Tabla de Distribución de personal por Rango de Edad y Familia de Puesto

Rangos de Edad	Administrativos	Campo	Ejecutivos	Gerencia	Seguridad	Operario	Número de colaboradores por rango de edad	Administrativos (%)	Campo (%)	Ejecutivos (%)	Gerencia (%)	Seguridad (%)	Operario (%)
Y= 19-34 años	21	2	4	5	2	18	52	88%	29%	33%	100%	40%	62%
X= 35-49 años	3	5	7	0	1	9	25	13%	71%	58%	0%	20%	31%
Baby Boomers= 49 a más	0	0	1	0	2	2	5	0%	0%	8%	0%	40%	7%
Total	24	7	12	5	5	29	82						

Fuente: Elaboración propia.


Anexo N°16: Gráfico de Distribución de personal por Rango de Edad y Familia de Puesto



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte se puede observar que en los puestos gerenciales, administrativos y operarios predomina la generación Y; según esta teoría los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo lo que genera mejor resultado para la empresa.

Anexo N°17: Formato Actual de Descripción de Puestos



FORMATO: ER-001
Página 1 de 1

Manual de Organización y Funciones

Datos Generales del Puesto			
Nombre del Puesto:			
Dirección:		Área:	
Función General:			

Perfil del Cargo			
Educación:		Experiencia mínima requerida	

Relaciones/ Subordinaciones			
Reporta a:		Supervisa a:	
Conocimientos:			

Funciones Específicas

Fuente: Elaborado por la empresa Housemart Perú S.A.C.

Anexo N°18: Formato de Requerimiento de Personal



Gerencia de Recursos Humanos

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

+	PUESTO PRESUPUESTADO <input type="checkbox"/>	PUESTO NUEVO (*) <input type="checkbox"/>		
UNIDAD: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Lima <input type="checkbox"/> Otro:		GERENCIA: AREA:		
PUESTO:	Fecha Ingreso Prevista (dd/mm/aaaa)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Tiempo de contrato: </td> <td style="width: 50%;"> Cantidad: </td> </tr> </table>	Tiempo de contrato:	Cantidad:
Tiempo de contrato:	Cantidad:			
JUSTIFICACION (si es necesario adjunte una hoja)		TIPO DE CONTRATO : Plazo fijo <input type="checkbox"/> Plazo indeterminado <input type="checkbox"/> Convenio <input type="checkbox"/> Intermediación laboral <input type="checkbox"/> Otro:		
DESCRIPCION DEL TRABAJO (Principales Funciones)				
OBSERVACIONES (Recomendaciones)				

Solicitado por:	Aprobado por:	V°B° RR.HH.
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma	Firma	Firma
Fecha/...../.....	Fecha/...../.....	Fecha/...../.....

NOTA

(*) El requerimiento de un puesto no presupuestado requiere la aprobación de Gerencia General. Es necesario presentar el perfil y la descripción del puesto nuevo

Fuente: Elaborado por la empresa Housemart Perú S.A.C.

Anexo N°19: Formato de Bienvenida a la Organización



¡BIENVENIDO A NUESTRA ORGANIZACIÓN!

Para formalizar tu ingreso solicitamos los siguientes documentos:

- Curriculum documentado.
- Dos fotografías tamaño pasaporte.
- Dos copias del documento de identidad (DNI).
- Copia de un recibo de agua, luz o teléfono.
- Certificados de antecedentes Policiales.
- Copia del acta matrimonial o declaración jurada de convivencia y DNI de esposa(a) (en caso corresponda).
- Copia de la partida de nacimiento o DNI de los Hijos (en caso corresponda).
- Certificado de retención por renta de quinta categoría.

Después de presentar los documentos podremos a programar la fecha de inicio de tus funciones.

.....

Para el Examen ocupacional deberá acudir a la siguiente dirección:

INTEGRA MÉDICA

Dirección: Av. Alfredo Mendiola N°3698 – independencia – Lima

Referencia: dentro de Mega Plaza, al costado de Paris.



¡BIENVENIDO A NUESTRA ORGANIZACIÓN!

Para formalizar tu ingreso solicitamos los siguientes documentos:

- Curriculum documentado.
- Dos fotografías tamaño pasaporte.
- Dos copias del documento de identidad (DNI).
- Copia de un recibo de agua, luz o teléfono.
- Certificados de antecedentes Policiales.
- Copia del acta matrimonial o declaración jurada de convivencia y DNI de esposo(a) (en caso corresponda).
- Copia de la partida de nacimiento o DNI de los Hijos (en caso corresponda).
- Certificado de retención por renta de quinta categoría.

Después de presentar los documentos podremos a programar la fecha de inicio de tus funciones.

.....

Para el Examen ocupacional deberá acudir a la siguiente dirección:

INTEGRA MÉDICA

Dirección: Av. Alfredo Mendiola N°3698 – independencia – Lima

Referencia: dentro de Mega Plaza, al costado de Paris.

Anexo N°20: Contrato de Trabajo – Personal Administrativo

CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR NECESIDADES DEL MERCADO

Conste por el presente documento, el contrato de trabajo sujeto a modalidad que celebran y suscriben, de una parte, **HOUSEMART PERÚ SAC**, una sociedad debidamente constituida y existente de acuerdo con las leyes de la República del Perú, con RUC N° 20522199495 a quien en adelante se la denominará simplemente **EL EMPLEADOR**, con domicilio para estos efectos en Av. Trapiche 127C Int. A parcela. Rustica Chacracerro Comas- Lima, debidamente representada por su Gerente General el Señor Chen Jie, identificado con C.E. No 000878149; y de la otra parte, el Señor(a)(ita) **BARRERA CUMPA EDUARDO GILBERTO**, a quien en adelante se denominará simplemente **EL TRABAJADOR**, peruano(a), identificado con DNI **No 46428064**, con domicilio para estos efectos en **Av.EL PACIFICO N° 165 PISO 2 INTERIOR 203 SAN MIGUEL**.

El presente contrato de trabajo se celebra y suscribe con sujeción a las siguientes estipulaciones:

PRIMERO: OBJETO DEL CONTRATO

EL EMPLEADOR es una empresa peruana que importa, distribuye y comercializa productos en acabados de construcción y otros. En función a lo expuesto en la cláusula precedente EL EMPLEADOR ha visto incrementada sustancialmente la demanda de productos que importa y comercializa; labor que se hace necesaria con el objeto de atender incrementos comerciales originados por la variación de la demanda del mercado.

Para la atención de las labores señaladas en el párrafo precedente, EL EMPLEADOR requiere contratar a una persona para que se desempeñe como **EJECUTIVO DE VENTAS**.

SEGUNDO: CONTRATACIÓN

Por el presente documento, EL EMPLEADOR contrata a EL TRABAJADOR para que se desempeñe en el puesto de trabajo mencionado en la cláusula precedente.

En ese sentido, el trabajador tendrá como funciones esenciales aquellas que determine EL EMPLEADOR en ejercicio de sus facultades de dirección y administración. En consecuencia, dicho puesto de trabajo no comprende únicamente un número previamente determinado de funciones con exclusión de otras sino, por el contrario, incluye todas aquellas que pueda establecer en el futuro EL EMPLEADOR en ejercicio de las facultades de dirección y administración que la ley le concede a fin de mejorar su organización empresarial.

Ambas partes acuerdan que EL EMPLEADOR podrá disponer en cualquier momento que EL TRABAJADOR desempeñe temporal o permanentemente otras labores en adición o en sustitución de las originalmente asignadas. Del mismo modo, ambas partes convienen en que EL EMPLEADOR podrá disponer que EL TRABAJADOR desempeñe temporal o permanentemente otro puesto de trabajo distinto de aquél para el cual fue originalmente contratado, con la única limitación de no afectar su categoría y remuneración.

TERCERO: REMUNERACIÓN

Como remuneración mensual, EL TRABAJADOR percibirá la suma **de S/. 800.00** (Ochocientos con 00/100 Nuevos Soles). Esta cantidad es por todo concepto, por lo que estará afecta a los tributos de Ley que EL EMPLEADOR descontará.

Ambas partes acuerdan que la modalidad y fecha de pago de la remuneración será fijada y modificada por EL

EMPLEADOR de acuerdo con sus necesidades operativas y/o administrativas.

EL TRABAJADOR tendrá derecho a percibir, además de su remuneración, los beneficios que otorga la Ley a trabajadores sujetos a Régimen Laboral de la Actividad Privada, en los términos y condiciones que ella establece.

CUARTO: PLAZO DEL CONTRATO

El plazo del presente contrato será de **1 mes(ese)** , computados desde el **01 de junio del 2014** hasta el **30 de junio del 2014**, fecha en que terminará el contrato, inclusive No obstante, este contrato podrá ser renovado sucesivamente, sin que en conjunto la duración de todos los contratos supere el límite máximo establecido legalmente (Máximo cinco años).

QUINTO: CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO Y BUENA FE CONTRACTUAL

EL TRABAJADOR se compromete a poner a disposición de EL EMPLEADOR toda su diligencia profesional, capacidad y lealtad, obligándose siempre y en cualquier circunstancia a obrar conforme a la ley, a los contratos que obliguen a EL EMPLEADOR y, en todo caso, de buena fe en relación con su empleo, manteniendo siempre indemne a EL EMPLEADOR de toda responsabilidad que pudiere afectarle por los actos de EL TRABAJADOR, quien se hará responsable de todos sus actos u omisiones. Asimismo, EL TRABAJADOR se compromete a observar las políticas y normas que disponga EL EMPLEADOR, teniendo como objetivo su progreso y permanente desarrollo, y las reglas éticas que imponen las costumbres mercantiles de general aplicación.

SEXTO: EXCLUSIVIDAD

EL TRABAJADOR es contratado de forma exclusiva por EL EMPLEADOR, de manera tal que no podrá dedicarse a otra actividad distinta de la que emana del presente contrato, salvo autorización previa, expresa y escrita de EL EMPLEADOR.

SEPTIMO: JORNADA Y HORARIO

EL TRABAJADOR tendrá una jornada en el horario de **Lunes a Viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y Sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m, teniendo un refrigerio de 01 hora**, ambas partes convienen en que el horario de trabajo y día de descanso semanal obligatorio de EL TRABAJADOR serán fijos en consecuencia, ambas partes convienen que EL EMPLEADOR, de acuerdo con sus necesidades de administración y producción, tendrá la facultad de determinar y variar los días de trabajo, el día de descanso semanal obligatorio, los horarios y jornadas de trabajo y el número de horas de trabajo, pudiendo incluso establecer jornadas de trabajo atípicas, horarios especiales, etc. EL TRABAJADOR desde ya presta su consentimiento expreso a las modificaciones que EL EMPLEADOR pueda introducir en la jornada y horario de trabajo.

EL TRABAJADOR tendrá derecho a un tiempo de refrigerio no menor de 60 minutos diarios. El refrigerio se tomará en el horario que indica EL EMPLEADOR. El tiempo de refrigerio no forma parte de la jornada de trabajo.

OCTAVO: RESERVA, CONFIDENCIALIDAD Y COMPETENCIA

EL TRABAJADOR se compromete a mantener reserva y confidencialidad absoluta en relación con la información y documentación obtenida con ocasión de su trabajo para EL EMPLEADOR así como a no competir con el mismo, en los términos y condiciones que se pactan a continuación:

1. Reserva y confidencialidad

- a. A observar ante cualquier persona, entidad o empresa una discreción absoluta sobre cualquier actividad o información sobre EL EMPLEADOR y/o sus representantes, a las que hubiera tenido acceso con motivo de la prestación de sus servicios para EL EMPLEADOR.
 - b. A no revelar a ninguna persona, entidad o empresa, ni usar para ningún propósito, en provecho propio o de terceros, cualquier información vinculada a EL EMPLEADOR de cualquier naturaleza.
 - c. A no revelar a ninguna persona dentro de EL EMPLEADOR, ningún tipo de información confidencial o de propiedad de EL EMPLEADOR, salvo que dicha persona necesite conocer tal información por razón de sus funciones. Si hubiese cualquier duda sobre lo que constituye información confidencial, o sobre si la información debe ser revelada y a quién, EL TRABAJADOR se obliga a solicitar autorización de sus superiores.
 - d. A no usar de forma inapropiada ni revelar información confidencial alguna o de propiedad de la persona, entidad o empresa para la cual laboró con anterioridad a ser contratado por EL EMPLEADOR, así como a no introducir en las instalaciones de EL EMPLEADOR ningún documento que no haya sido publicado ni ninguna clase de bien que pertenezca a cualquiera de dichas personas, entidades o empresas, sin su consentimiento previo. EL TRABAJADOR se obliga igualmente a no violar ningún convenio de confidencialidad o sobre derechos de propiedad que haya firmado en conexión con tales personas, entidades o empresas.
 - e. A devolver a EL EMPLEADOR, al concluir el presente contrato, sea cual fuere la causa, cualquier documento, materiales de estudio, diskettes y cassettes y cualquier otro material contenido o fijado en cualquier otro medio que contenga o revele información que sea confidencial o de propiedad de EL EMPLEADOR.
2. No competencia
- a. A no realizar ningún tipo de inversión, ya sea de forma directa o a través de terceros, en empresas o instituciones de cualquier tipo cuyas actividades puedan estar en conflicto con los intereses de EL EMPLEADOR.
 - b. A no prestar servicios en forma dependiente o independiente para personas, instituciones o empresas que compiten, directa o indirectamente, con EL EMPLEADOR.
 - c. A no utilizar la información de carácter reservado que le fue proporcionada por EL EMPLEADOR para desarrollar por cuenta propia o de terceros, actividades que compitan con las que realiza o planea realizar EL EMPLEADOR.
 - d. A no inducir o intentar influenciar, ni directa ni indirectamente, a ningún trabajador de EL EMPLEADOR a que termine su empleo con EL EMPLEADOR para que trabaje para EL TRABAJADOR o para cualquier otra persona, entidad, institución o empresa, que compita con EL EMPLEADOR.

Las obligaciones que EL TRABAJADOR asume en los literales a), b), c) y d) del numeral 1 y en el literal c) del numeral 2 de esta cláusula regirán indefinidamente, con prescindencia de la vigencia del presente contrato. Las demás obligaciones regirán hasta veinticuatro (24) meses después de concluido el presente contrato de trabajo. El incumplimiento por parte de EL TRABAJADOR de cuales quiera de las obligaciones contenidas en esta cláusula, facultará a EL EMPLEADOR a iniciar las acciones legales que pudieran corresponder en defensa de sus derechos y a obtener la indemnización por daños y perjuicios a que hubiera lugar.

NOVENO.- PRIVACIDAD Y PROTECCIÓN DE INFORMACIÓN

EL EMPLEADOR queda autorizado a reunir, conservar y utilizar información personal sobre EL TRABAJADOR a fin de juzgar su idoneidad y rendimiento como trabajador e iniciar procedimientos relativos a la administración de su puesto de trabajo. EL TRABAJADOR está de acuerdo en que dicha información pueda ser conservada por EL EMPLEADOR y que será asequible para determinados trabajadores de EL EMPLEADOR y otras personas contratadas por EL EMPLEADOR o sus afiliadas, para esos propósitos.

DÉCIMO : DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS E INFORMÁTICOS

EL EMPLEADOR proporcionará a EL TRABAJADOR diverso equipo informático (hardware y software) para el cabal desempeño de sus labores. EL TRABAJADOR declara conocer que dicho equipo sólo podrá ser empleado para asuntos propios de su trabajo; consecuentemente, dicho equipo no podrá ser utilizado para asuntos ajenos a la labor del trabajador o que sean personales.

EL TRABAJADOR y EL EMPLEADOR acuerdan que este último tiene el derecho de acceder por cualquier medio a dicho equipo informático entregado a EL TRABAJADOR, incluyendo a la información guardada en el mismo, con la finalidad de consolidar información, verificar cuestiones relacionadas con la seguridad de su información y comprobar que no venga siendo empleado con fines distintos de aquellos para los cuales fue entregado a EL TRABAJADOR. reconoce a EL EMPLEADOR como propietario exclusivo del equipo proporcionado y otorga su total aceptación y conformidad para que EL EMPLEADOR pueda acceder a dicho equipo, con los propósitos indicados precedentemente.

DECIMO PRIMERO: PREAVISO EN CASO DE RENUNCIA O RETIRO VOLUNTARIO

En caso de renuncia o retiro voluntario, EL TRABAJADOR deberá dar aviso escrito a EL EMPLEADOR con treinta (30) días naturales de anticipación, como mínimo. EL EMPLEADOR podrá exonerar este plazo por propia iniciativa o a pedido de EL TRABAJADOR. En este último caso, la solicitud se entenderá aceptada si no es rechazada por escrito dentro del tercer día.

DECIMO SEGUNDO: INASISTENCIAS

Toda inasistencia al trabajo deberá ser justificada por EL TRABAJADOR, como máximo, dentro del tercer día de producida. Sólo se considerarán justificadas las inasistencias por enfermedad. La justificación deberá hacerse por escrito, acompañando los documentos sustentatorios respectivos, de ser el caso. Las inasistencias deberán ser justificadas mediante certificado extendido por médico particular o mediante la Constancia de Incapacidad Temporal para el Trabajo extendida por Essalud.

EL EMPLEADOR considerará la inasistencia como injustificada en caso EL TRABAJADOR no cumpla con justificarla en el plazo y en la forma anteriormente indicados.

Las partes reconocen expresamente que EL TRABAJADOR podrá ser despedido en caso de abandono del centro de trabajo, en los supuestos y con las condiciones establecidas para tales efectos por la ley laboral.

DECIMO TERCERO: CONDICIONES DE TRABAJO

Para el cabal cumplimiento de sus obligaciones laborales, EL EMPLEADOR proporcionará a EL TRABAJADOR todos los implementos, sistemas, equipos, materiales, herramientas y demás condiciones de trabajo que sean requeridas. Por su parte, EL TRABAJADOR reconoce expresamente que le está terminantemente prohibido emplear dichos elementos de trabajo para fines personales o ajenos al cumplimiento del presente contrato de trabajo. El incumplimiento de esta prohibición por parte de EL TRABAJADOR facultará a EL EMPLEADOR a adoptar las medidas disciplinarias que resulten pertinentes.

Al momento de producirse el cese de EL TRABAJADOR, sea por cualquier causa, aquél se encontrará obligado a devolver a EL EMPLEADOR todos los implementos, sistemas, equipos, materiales, herramientas y demás condiciones de trabajo otorgados Por éste para el debido cumplimiento de las obligaciones laborales.

DECIMO CUARTO: LEY APLICABLE

El presente contrato de trabajo se regirá por las estipulaciones que contiene y por el "Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo No. 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral", y por su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo No. 001-96-TR.

DECIMO QUINTO: FECHA DE INICIO DE LA RELACIÓN LABORAL

EL TRABAJADOR Tiene como fecha de Ingreso el 01 de noviembre del 2012

DECIMO SEXTO: ARBITRAJE

De conformidad con lo dispuesto de la Ley Procesal del Trabajo y en las demás normas legales que resulten aplicables, ambas partes acuerdan que todas las controversias en materia laboral en las que ellas estén involucradas, sea que se originen en la aplicación y/o interpretación de este contrato de trabajo o de la legislación, incluso aquellas que pudieran vincularse a la nulidad o invalidez del presente convenio arbitral, serán resueltas mediante arbitraje de derecho a cargo de un Tribunal Arbitral compuesto por un árbitro elegido por cada parte y por un tercero que deberá ser designado por éstos de común acuerdo. Sin que esta limitación sea limitativa sino meramente enunciativa, se someterán a arbitraje las diferencias que mantengan las partes en materia de indemnización por despido arbitrario, nulidad de despido, reintegro de compensación por tiempo de servicios, falta de pago y reintegro de beneficios sociales, vacaciones, horas extras, participación n las utilidades, etc. El arbitraje se llevará a cabo conforme a los procedimientos y demás normas contenidas en la actual Ley General de Arbitraje. El fallo del Tribunal será definitivo e inapelable. Cada parte asumirá las costas, costos y gastos del arbitraje que le correspondan.

En señal de plena conformidad, se extiende el presente documento en tres (3) ejemplares de idéntico tenor, en la ciudad de Lima, el día 01 de junio del 2014.

EL EMPLEADOR

TRABAJADOR

Anexo 21: Contrato de Trabajo – Personal Operario

CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD POR NECESIDADES DEL MERCADO

Conste por el Presente documento, el contrato de trabajo por necesidades del mercado que celebran, de una parte **HOUSEMART PERU SAC** identificada con Registro Único de Contribuyentes N° 20522199495, con domicilio en Av. Trapiche Lot 127 C Int. A Urbanización Parcelación Rustica Chacracerro, Distrito de Comas, Provincia y Departamento de Lima, debidamente representada por su Gerente General, CHEN JIE , identificado con C.E. N° 000878149, parte a la cual, en lo sucesivo se le denominara “**EL EMPLEADOR**” y de la otra parte, Sr.(a)(ta) **QUEGUA CUADROS ADRIAN**, identificada con DNI 47271472 domiciliado(a) en Av Trapiche Mz D Lt 14 La Hacienda - Comas; a quien en adelante se llamara “**EL TRABAJADOR**”, en los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES

PRIMERA.- EL EMPLEADOR es una empresa peruana que importa, distribuye y comercializa productos en acabados de construcción y otros.

SEGUNDO.- En función a lo expuesto en la cláusula precedente EL EMPLEADOR ha visto incrementada sustancialmente la demanda de productos que importa y comercializa; labor que se hace necesaria con el objeto de atender incrementos comerciales originados por la variación de la demanda del mercado

OBJETO DEL CONTRATO

TERCERA.-Por el presente contrato y al amparo del artículo N° 58 del Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, EL EMPLEADOR contrata los servicios personales de EL TRABAJADOR con el objeto de realizar las labores dentro del puesto que se le asigne tendiente a la ejecución de los servicios terminados en la cláusula segunda, por necesidades del mercado.

Las labores a desarrollar por EL TRABAJADOR serán a plazo fijo en el domicilio designado por EL EMPLEADOR y bajo subordinación, mientras duren las necesidades del mercado mencionadas en la cláusula Segunda a cambio de la remuneración convenida en la cláusula sexta.

PRESTACION DE SERVICIOS

CUARTA.- EL TRABAJADOR desempeñara sus labores en el puesto de trabajo como **AUXILIAR DE DESPACHO**; sin embargo EL EMPLEADOR está facultado a efectuar modificaciones razonables de los elementos esenciales y accesorios del contrato de trabajo mediante el ejercicio del ius variandi en función a la capacidad y aptitud de EL TRABAJADOR y a las necesidades y requerimientos de la empresa manteniendo en lo posible la categoría y/o remuneración sin perjuicio de la reducción motivada de las mismas, no constituyendo esto último acto de hostilidad contra EL TRABAJADOR.

Queda entendido que la prestación de servicios deberá ser efectuada de manera personal y directa no pudiendo EL TRABAJADOR ser reemplazado o ayudado por terceras personas.

FUNCIONES OBLIGACIONES Y DEBERES DEL PUESTO DE TRABAJO

QUINTA.- Son funciones, obligaciones y deberes del puesto de trabajo que ha de desempeñar EL TRABAJADOR las siguientes:

- a) Velar por el cumplimiento de las disposiciones, reglamentos y políticas trazadas por la empresa.
- b) Mantener comunicación permanente sobre las labores que realice
- c) Efectuar los reportes de los resultados de su gestión

- d) Mantener la confidencialidad y/o secreto de los asuntos a su cargo
- e) Cumplir con las tareas y funciones impartidas por sus superiores.
- f) Las presentes funciones, deberes y obligaciones son meramente enunciativas mas no excluyentes. En el Manual de funciones que se recibe con la carpeta de ingreso aparecen al detalle todas las labores a realizar por EL TRABAJADOR

REMUNERACION

SEXTA.- EL TRABAJADOR percibirá como contraprestación por sus servicios una remuneración ascendente a S/. **800 (Ochocientos y 00/100 Nuevos Soles)** netos, durante el tiempo de duración de la relación laboral, que será pagada directamente por el empleador o por intermedio de terceros, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 18º y siguientes del Decreto Supremo N° 001-98-TR.

Las partes convienen que la remuneración establecida en el párrafo precedente se pagara mensualmente; procediéndose a la retención de las remuneraciones afectas a contribuciones sociales e impuesto de ley.

Las ausencias Injustificadas por parte de EL TRABAJADOR implican la perdida de la remuneración proporcionalmente a la duración de dicha ausencia, sin perjuicio del ejercicio de las facultades disciplinarias propias de EL EMPLEADOR previstas en la legislación laboral.

JORNADA DE TRABAJO Y HORARIO DE TRABAJO

SETIMA.-Las partes estipulan que la jornada laboral de EL TRABAJADOR será en el horario siguiente:

48 horas semanales, teniendo un refrigerio de 01 hora de refrigerio; queda entendido por las partes que el tiempo de refrigerio no es computable para efectos de la jornada de trabajo.

En el supuesto caso que EL TRABAJADOR no acatara los horarios establecidos por tres días durante un mes, recibirá la amonestación por escrito de parte del Departamento de Recursos Humanos de EL EMPLEADOR y se le descontara proporcionalmente de su remuneración mensual.

EL TRABAJADOR solo podrá recibir un máximo de 3 amonestaciones de incumplimiento de horarios durante la duración de su contrato. Caso contrario será retirado de la empresa y será liquidado de acuerdo a ley.

En uso de sus facultades directrices EL EMPLEADOR está facultado a efectuar modificaciones razonables en la jornada de trabajo de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa, respetando el máximo legal de 48 horas semanales, así como está facultado a efectuar modificaciones en el horario de trabajo antes establecido, de acuerdo a las necesidades de la importación, comercialización y distribución.

TURNOS FIJOS O ROTATIVOS

OCTAVA.- Las partes acuerdan que EL EMPLEADOR podrá establecer turnos de trabajos fijos o rotativos, los que pueden variar con el tiempo según las necesidades del mercado a atender.

TRABAJO NOCTURNO

NOVENA.- Las partes convienen que en el caso de trabajo extraordinario, EL EMPLEADOR, previa coordinación podrá autorizar a EL TRABAJADOR a compensar el trabajo prestado, extraordinariamente con el otorgamiento de periodos equivalentes de descanso.

PERIODO DE PRUEBA

DECIMA PRIMERA.- EL TRABAJADOR estará sujeto a un periodo de prueba equivalente a tres meses (03 meses) de conformidad con lo establecido en el artículo 10mo del Decreto Supremo 003-97-TR Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 Ley de la Productividad y competitividad Laboral sin perjuicio de establecerse un nuevo

periodo de prueba total en caso de que la labor a desempeñarse sea cualitativa y notoriamente distinta a la que es en objeto del presente contrato conforme lo dispone el artículo 84 del Reglamento de la Ley de fomento del Empleo, aprobado por Decreto Supremo N° 001-96-TR.

DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO

DECIMA SEGUNDA Las partes convienen que, el descanso semanal obligatorio será el día Domingo. Cuando los requerimientos de la producción lo hagan indispensable EL EMPLEADOR podrá establecer regímenes alternativos o acumulativos de jornadas de trabajo y descansos respetando la debida proporción; designando como día de descanso uno distinto al día Domingo, determinando el día en el que EL TRABAJADOR o los trabajadores disfrutaran del descanso sustitutorio en forma individual o colectiva.

DURACION DEL CONTRATO

DECIMA TERCERA.- El presente contrato es a plazo fijo de **(2) mes(es)** contados a partir del día **01 de junio del 2014**, que vencerá indefectiblemente el día **31 de julio del 2014**, salvo prórroga o renovación expresa a que se refiere la Cláusula Décimo Cuarta.

DECIMO CUARTA.-Las partes acuerdan que el presente contrato podrá ser prorrogado o renovado si al término del mismo las necesidades del mercado a ser atendidas aún subsisten.

OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

DECIMO QUINTA.- EL TRABAJADOR se compromete a cumplir con todas las disposiciones y ordenes generales y especiales que dicte EL EMPLEADOR por medio de sus representantes legales; personas de dirección; jefes y/o supervisores; así como deberá guardar los secretos industriales y/o comerciales que llegue a tener en conocimiento con ocasión del servicio, y especialmente deberá cumplir leal, diligentemente y eficientemente con las funciones y deberes que al puesto de trabajo le corresponda y al cual haya sido asignado, aplicando para tal fin toda su experiencia y capacidad, velando por los intereses de EL EMPLEADOR.

EL TRABAJADOR se compromete igualmente a mantener en secreto toda información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de EL EMPLEADOR sus asociados y/o clientes. Esta obligación subsistirá aun después de terminada la relación laboral; y su incumplimiento genera la correspondiente por daños y perjuicios.

BENEFICIOS SOCIALES

DECIMO SEXTA.- Tratándose el presente de un contrato por necesidades del mercado el pago de la compensación por tiempos de servicio y demás beneficios sociales de EL TRABAJADOR será efectuado directamente por EL EMPLEADOR al vencimiento de cada contrato, con carácter cancelatorio, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 58° del Texto Único Ordenado de la Ley de Compensación por Tiempo de Servicios, aprobado por Decreto Supremo N° 001-97-TR.

Excepcionalmente, en caso que, como consecuencia de la prórroga o renovación del presente contrato el plazo excediese a seis meses, no procederá al pago directo de la compensación por tiempo de servicios; debiendo EL EMPLEADOR, proceder a efectuar los depósitos de acuerdo al Régimen General establecido en el Decreto Supremo antes citado.

EXTINCION DEL CONTRATO

DECIMA SETIMA.-El presente contrato quedara extinguido al vencimiento del plazo estipulado en la Cláusula Décimo Tercera, así como por las causas previstas en el artículo 16° del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR

Las partes declaran que el presente contrato se resolverá automáticamente, si durante su vigencia se produjeran circunstancias o hechos no previstos que hicieran imposibles las actividades que motivan la contratación y, como consecuencia resultara innecesaria la ejecución de la prestación de los servicios contratados. Para que dicha resolución contractual opere, bastará que EL EMPLEADOR curse aviso a EL TRABAJADOR, dándole un aviso de un día calendario para el cese de sus servicios. En tal caso, EL EMPLEADOR solo quedara obligado al pago de remuneraciones y beneficios que pudieran devengarse hasta el vencimiento del plazo señalado en el aviso del cese.

COMUNICACIÓN A LA AUTORIDAD

DECIMO OCTAVA.- El presente contrato será puesto en conocimiento del Ministerio de Trabajo y Promoción Social dentro de los Quince (15) días naturales siguientes a su suscripción para su conocimiento y registró.

DOMICILIO

DECIMO NOVENA.- Las partes señalan como sus respectivos domicilios los especificados en la introducción del presente contrato por lo que se reputara validas todas las comunicaciones y notificaciones dirigidas a las mismas con motivo de la ejecución del presente contrato. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la contra parte, por cualquier medio escrito

Es señal de conformidad las partes suscriben este documentos por triplicado en la ciudad de Lima el 01 de junio del 2014

EMPLEADOR

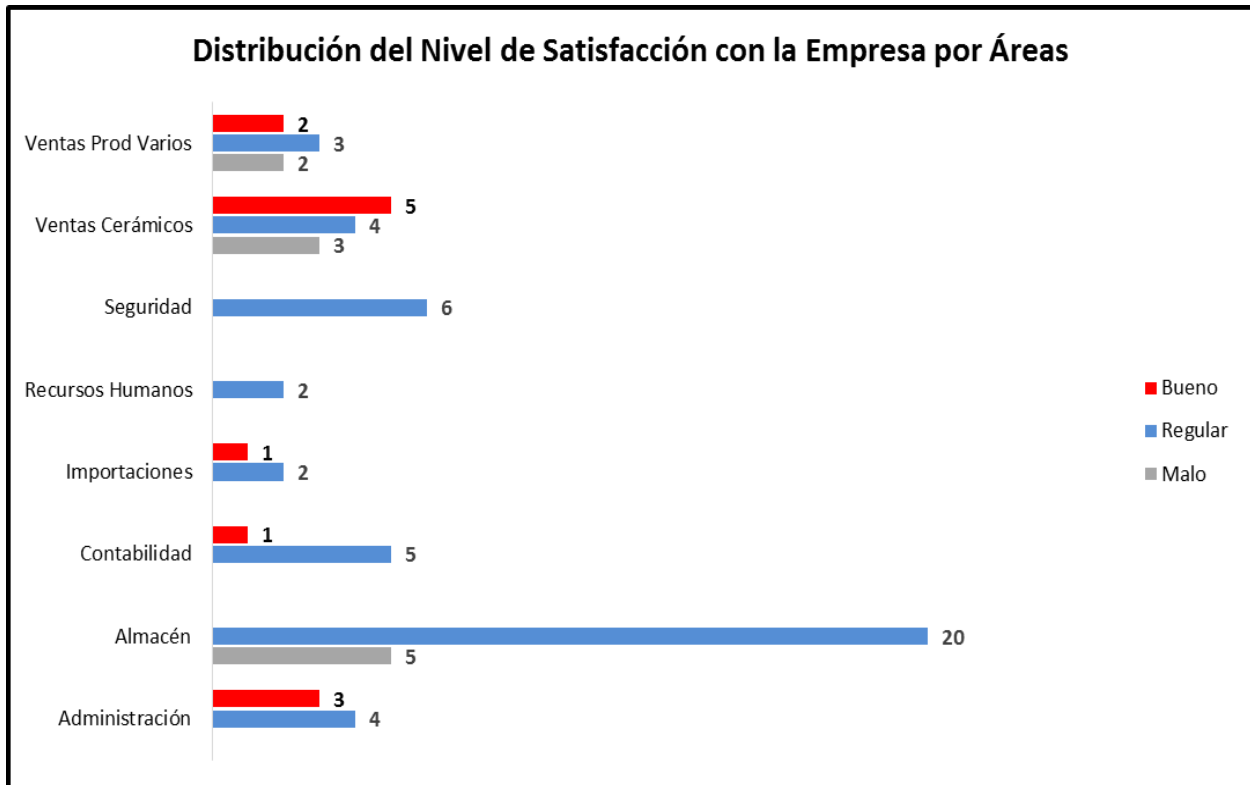
TRABAJADOR

Anexo 22: Formato de Autorización de Incremento Salarial

 Autorización de Aumento de Sueldo 工资增加申请表 N°			
Apellidos y Nombres 姓名	#N/A		
Área 部门	#N/A	Puesto 岗位	#N/A
Fecha de Ingreso 入职日期	#N/A	Lugar de Trabajo 工作地点	COMAS
Remuneración vigente 现有薪金	#N/A	Remuneración Propuesta 预加薪额	#N/A
Funciones Actuales 工作职责			
Motivo del aumento (indicar fecha de inicio del sueldo modificado) 增加缘由 (建议加薪起始日)			
Firma del Jefe de Área 签名部门经理		Fecha 日期	
Comentarios (Área RR.HH) 意见 (人力资源部)	#N/A		
Firma de RR.HH 签字人力资源部		Fecha 日期	
Comentarios de la Gerencia General	APROBADO		
Firma		Fecha 日期	

Fuente: Elaborado por la empresa Housemart Perú S.A.C.

Anexo 23: Distribución de Áreas por Nivel de Satisfacción con la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

