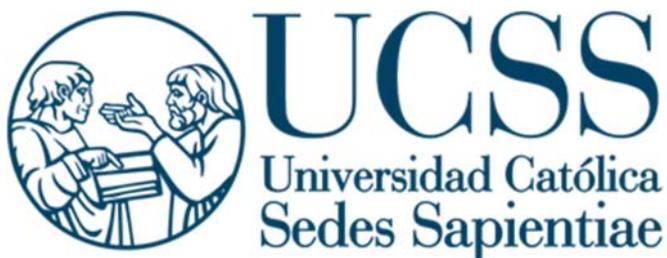


“Año de la Consolidación del Mar de Grau”



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL 2016 – I

**PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ORGANIZACIÓN
CAMPO FE**

PROFESOR: MS. JUAN CARREÑO MARTÍNEZ

INTEGRANTES:

CAMAHUALI VILLAVICENCIO, JACKELIN

HUAMANÍ YUPANQUI, YEHEQUEL

OCROSPOMA HUAPAYA, NATALY GISSELA

SAMILLÁN GONZÁLES, MARÍA SILVANA

MARZO, 2016

Agradecimiento

A lo largo del proceso de escribir y darle forma a este trabajo, muchas personas, entre ellas familiares, amigos, profesores y conocidos, han tomado su tiempo para ayudarnos a salir adelante. Nos gustaría dar un agradecimiento especial a nuestros padres por el don de la vida, a la vida por reunirnos en este grupo de trabajo, a los profesores por su orientación; pero sobre todo a un Dios Misericordioso que participó activamente en nuestra amistad, compromiso y ha dado mucho a este trabajo, a través de brindarnos la sabiduría, paciencia, alegría y fortaleza para ver este trabajo finalizado.

Finalmente, agradecemos a las personas que lean este trabajo, por su tiempo y esperamos ser referente en sus futuros proyectos.

*“Si quieres un año de prosperidad, cultiva arroz.
Si quieres 10 años de prosperidad, cultiva árboles.
Si quieres 100 años de prosperidad, cultiva personas”*

Proverbio chino

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: INFORMACION DE LA EMPRESA	3
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	3
1.1.1. DATOS DE LA EMPRESA	4
1.1.2. POLÍTICA DE COMPRAS Y VENTAS	4
1.1.3. SERVICIOS DE SEPULTURA.....	5
1.1.4. PLANES FUNERARIOS	6
1.1.5. SERVICIOS ADICIONALES	6
1.2. VISIÓN.....	7
1.3. MISIÓN	7
1.4. VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	8
1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
1.6. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN	9
1.7. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
1.7.1. SUSTENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	14
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1. ANTECEDENTES.....	16
2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2.4. OBJETIVOS.....	20
2.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20

CAPITULO III: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	21
3.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS	21
3.2. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	21
3.3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	22
3.3.1. PRINCIPALES FUNCIONES / ROLES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	23
3.3.2. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	24
3.4. ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	28
3.5. MATRIZ DE ESTRATEGIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	29
3.5.1. SUSTENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	30
3.6. INDICADORES O ANÁLISIS PSICOGRÁFICO	31
3.7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIA.....	36
3.8. PRINCIPALES PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	48
3.8.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO	48
3.8.2. PROCESO DE SELECCIÓN	53
3.8.3. PROCESO DE CONTRATACIÓN	57
3.8.4. PROCESO DE INDUCCIÓN	60
3.9. GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	63
3.9.1. CRITERIOS PARA DETERMINAR ESCALAS SALARIALES	63
3.9.2. COMPENSACIONES MONETARIAS.....	66
3.9.3. COMPENSACIONES NO MONETARIAS	74
3.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	78
3.10.1. OBJETIVOS DEL PROCESO:.....	78
3.10.2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	79
3.10.3. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	80
3.10.4. MODELO DE EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO ACTUAL	84
3.10.5. PROPUESTA DE PROCESO DE FEEDBACK	85
3.10.6. APLICACIÓN DE LA EVALUACION	88

3.11.	CAPACITACIÓN	89
3.11.1.	IDENTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO	89
3.11.2.	PAUTAS PARA ACCEDER A UNA CAPACITACIÓN	90
3.11.3.	PROCESO DE CAPACITACION	90
3.11.4.	TIPOS DE CAPACITACION	92
3.12.	CLIMA LABORAL	97
3.13.	METODOLOGÍA.....	100
3.13.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	100
3.13.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	100
3.13.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	100
3.13.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS	101
3.13.5.	FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA.....	102
3.14.	ANÁLISIS DE DATOS.....	107
3.14.1.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	107
3.14.2.	PLAN DE PROCESAMIENTO PARA ANÁLISIS DE DATOS	108
3.15.	COMUNICACIÓN INTERNA.....	122
3.16.	CONCLUSIONES.....	127
3.17.	RECOMENDACIONES	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Institucional.....	12
Gráfico 2: Organigrama de Recursos Humanos	24
Gráfico 3: Organigrama Propuesto de Recursos Humanos.....	27
Gráfico 4: Colaboradores por sexo	32
Gráfico 5 : Distribución del Total de Colaboradores.....	33
Gráfico 6: Ventas 2015 – Necesidad Inmediata.....	33
Gráfico 7: Ventas 2015 – Necesidad Futura	34
Gráfico 8: Rotación de personal de Mayo a Octubre 2015	35
Gráfico 9 : Flujo de Reclutamiento.....	52
Gráfico 10: Flujo de Selección	56
Gráfico 11: Flujo de Contratación.....	59
Gráfico 12: Flujo de Inducción.....	62
Gráfico 13: Encuesta al Área de Ventas – Tiempo de permanencia	109
Gráfico 14: Encuesta al Área de Ventas – Edades.....	109
Gráfico 15: Encuesta al Área Administrativa – Tiempo de Permanencia.....	110
Gráfico 16: Encuesta al Área Administrativa – Formación.....	111
Gráfico 17: Encuesta al Área Administrativa – Ocupación.....	112
Gráfico 18: Encuesta al Área Administrativa – Relación Laboral.....	113
Gráfico 19: Encuesta al Área de Ventas - ¿Piensa dejar su trabajo?	114
Gráfico 20: Encuesta al Área Administrativa ¿piensa dejar su trabajo?	114
Gráfico 21: Encuesta al Área Administrativa - ¿comenzará a buscar trabajo?.....	115
Gráfico 22: Encuesta al Área Administrativa - Oportunidad de promoción.	116
Gráfico 23: Encuesta al Área de Vendedores - Oportunidad de promoción.	116
Gráfico 24: Encuesta al Área de Administrativos - Satisfacción de trabajo.	117
Gráfico 25: Encuesta al Área de Vendedores - Satisfacción de trabajo.	118
Gráfico 26: Encuesta al Área Administrativa – Comunicación Interna.....	119
Gráfico 27: Encuesta al Área de Vendedores – Comunicación Interna	119
Gráfico 28: Encuesta al Área Administrativa – Formación del nuevo colaborador	120
Gráfico 29: Encuesta al Área de Vendedores – Formación del nuevo colaborador	120
Gráfico 30: Administrativos y Vendedores – Relaciones Interpersonales respectivas	121
Gráfico 31: Administrativos y Vendedores – Nivel de Stress	122

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: FODA Institucional.....	13
Cuadro 2: Foda de Recursos Humanos.....	28
Cuadro 3: Matriz de Recursos Humanos	29
Cuadro 4: Colaboradores por sexo	32
Cuadro 5: Rotación de personal en porcentajes - Mayo a Octubre 2015	35
Cuadro 6: Requisición de Personal.....	49
Cuadro 7: Ccheck List del requerimiento de reclutamiento.....	50
Cuadro 8: Valorización de Puestos	64
Cuadro 9: Bandas salariales por familias de puestos	68
Cuadro 10: Comisión de los puestos en el área de ventas.....	69
Cuadro 11: Categoría de vendedores y sus fijos y comisiones	71
Cuadro 12: Beneficios con instituciones educativas	75
Cuadro 13: Beneficios para actividades recreativas	76
Cuadro 14: Indicadores de cumplimiento para evaluación de desempeño.....	81
Cuadro 15: Porcentajes de cumplimiento según evaluación	83
Cuadro 16: Formato de Feedback	87
Cuadro 17: Capacitaciones por orientación	93
Cuadro 18: Tiempo de permanencia de colaborador según capacitación en soles.....	94
Cuadro 19: Cuadro Propuesto de Resultados y Acciones	100
Cuadro 20: Variables analizadas en las encuestas	107
Cuadro 21: Plan de comunicación interna proyectada.....	126

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Tarifas de Servicios Funerarios	134
Anexo 2: Planes Funerarios	136
Anexo 3: Beneficios adicionales para el trabajador	138
Anexo 4: Satisfacción del Clima Laboral desde el 2013 al 2015	139
Anexo 5: Resultado de Encuestas	140
Anexo 6: Modelos de Requerimiento de Reclutamiento para Publicación.....	154
Anexo 7: Cronograma de capacitaciones de cursos y talleres	157
Anexo 8: Modelos de Contrato Laboral.....	158
Anexo 9: Modelos de Comunicación Interna.....	162

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia a una propuesta de plan de recursos humanos para la organización Campo Fe, que tiene como objetivo mejorar los diferentes temas críticos que se vienen presentando dentro de la organización, a través de una guía de procesos establecidos que se ajusten a mejorar, lo previamente elaborado por los componentes del área de recursos humanos de la organización.

Busca fidelizar a los colaboradores, para que estos se sientan motivados y valorados generando en ellos la identificación, no solo con la misión y visión de la organización; sino también, sentirse en un ambiente que les provea de seguridad y satisfacción en la cual ellos participan en pro de la construcción de un beneficio común.

Para analizar la problemática de la organización sobre el desempeño de sus colaboradores, se han tomado fuentes primarias y secundarias, asimismo, se ha llevado a cabo entrevistas y cuestionarios a colaboradores claves en la misma organización, quienes facilitaron identificar puntos idóneos para la elaboración de nuestras propuestas.

En el capítulo I se presenta la información general de la empresa, su reseña histórica, su misión, visión, valores, cultura organizacional y el análisis Foda de la organización.

En el capítulo II se aborda el planteamiento de los problemas que identificamos, los cuales se vienen presentando en algunas áreas con mayor ponderación que en otras, como la retención de los colaboradores o un no buen manejo de un clima laboral, puntos que garantizan un desarrollo sostenible en el tiempo para la organización.

En el capítulo III se tratará aspectos sobre la importancia que tiene un plan de Recursos Humanos para la organización. Se busca generar propuestas de mejora de diferentes aspectos estructurales y no estructurales. Por otro lado, se dará recomendaciones respecto a formalizar los procesos empíricos que se manejan, pasando también por planteamientos sobre compensaciones monetarias justas en las bandas salariales y compensaciones no monetarias, y por otro lado, generar formatos para un seguimiento y acompañamiento de mejora continua para los trabajadores.

Asimismo, se hará referencia a la investigación de los colaboradores consistente a la aplicación de la encuesta elaborada por el grupo de trabajo, el respectivo análisis y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

El grupo de trabajo concuerda que profundizar en el tema de gestión del talento humano que manejan las organizaciones mediante el área de recursos humanos tiene un alto interés académico, no solo por las aportaciones y observaciones, apoyadas en estadísticas, que podamos generar para mejorar el nivel de productividad del colaborador y la organización, en simultáneo; sino en lograr entender que el capital humano es una hermosa herramienta que debe ser valorada a todo nivel.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA CAMPO FE

CAPÍTULO I: INFORMACION DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

En 1970, los fundadores de La Agrícola Las Llamozas S.A., más conocida por su nombre comercial como “Campo Fe”, vislumbran la futura necesidad de contar con un camposanto en el que la naturaleza sea el marco perfecto para el reencuentro con los seres queridos. En 1989, comienza la implementación del primer camposanto y en 1996 nace Campo Fe Huachipa con 98 hectáreas de extensión, como una alternativa ecológica de sepultura, constituyéndose en el camposanto más grande de Latinoamérica.

Posteriormente, en 1998 se inauguró la segunda extensión, Campo Fe Norte, un camposanto de 30 hectáreas ubicado en Puente Piedra.

Luego, para implementar los servicios anexos en el 2000, se inicia el negocio funerario con la Funeraria La Molina, que rápidamente logra un crecimiento importante en el mercado. En enero del 2011 ésta empresa se fusiona con Campo Fe y a partir del 2012, modifica su nombre comercial y pasa a denominarse Funeraria Campo Fe.

En la actualidad, Campo Fe ofrece servicios integrales de sepelio, cuenta dos camposantos y dos sedes administrativas, y forma parte del Grupo Económico Navarro Grau, el cual está constituido 100% por capital peruano y cuenta con empresas e inversiones en otros rubros empresariales, tales como la actividad Minera (Consortio Minero Horizonte SA, Cori Puno SAC) e Hidroeléctrica (Aguas y Energía Perú SA).

Asimismo, es una de las instituciones que se dedicó a la actividad agraria; así como, al desarrollo de viveros, floricultura y otras actividades conexas. Actualmente, se dedica a la construcción, habilitación, conservación y administración de parques cementerios, pompas fúnebres y actividades conexas. Por otro lado, se encuentra incursionando en nuevos negocios y proyectos como actividades inmobiliarias, préstamos de dinero y prestación de servicios de naturaleza médica.

1.1.1. DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa	: Agrícola Llamozas S.A
Nombre Comercial	: Campo Fe
RUC	: 20101976867
Tipo de Sociedad	: Sociedad Anónima
Estado de la Empresa	: Activo
Sector Económico	: Pompas fúnebres y actividades conexas
Dirección	: Av. Javier Prado Este 3580, San Borja
Slogan	: “En el momento más difícil usted no estará solo”

1.1.2. POLÍTICA DE COMPRAS Y VENTAS

Modificaciones por Mejora: En el caso de modificaciones por mejora, estas no se podrán emitir si el contrato base tiene cuotas vencidas.

Modificaciones por Resta: En el caso de modificaciones resta, esta no se podrá modificar a sepulturas personales.

Reconocimiento de Deuda: En el caso de reconocimientos de deuda (reactivaciones), esto se manejará como descuento y no como endoso; para lo cual se está creando el “descuento por reconocimiento”. Esto no aplica a modificaciones.

Refinanciamientos: Los contratos de derecho de sepultura de necesidad inmediata (DSNI) vendidos a partir de este año, si solicitan un refinanciamiento mayor al plazo establecido por política, se aplicará una tasa de interés del 13% y no del 18%.

1.1.3. SERVICIOS DE SEPULTURA

- a) **Espacio Individual Compartido:** Es una sepultura de 5 capacidades cuyos titulares son diferentes personas.
- b) **Espacio Personales:** Es una sepultura de 5 capacidades en la que se adquiere un solo nivel. Los niveles restantes, pueden ser adquiridos exclusivamente por el titular o sus familiares previamente autorizados. Campo Fe no puede disponer de los niveles restantes.
- c) **Sepulturas Familiares:** Existen sepulturas de 2 hasta 5 capacidades.
- d) **Mausoleos:** Son sepulturas a partir de 6 hasta 10 capacidades. Una vez ocupados sus nombres aparecerán en la lápida de granito, según los nombres designados por el titular que se encuentren en el contrato. Este espacio será ocupado por un tiempo indefinido.
- e) **Columbarios:** Sepulturas que se utilizan para la inhumación de restos en Cenizas, tenemos de 1 a 2 capacidades.
- f) **Sepulturas individuales Compartidas:** En las plataformas regulares, donde hay beneficiarios inhumados en sepulturas individuales compartidas, los niveles superiores se podrán vender como espacios individuales compartidos en NF, pagando el Derecho de Elección en caso corresponda.

En cualquiera de los servicios antes mencionados incluye:

- Celebración de la palabra
- Libro de Condolencias
- Urna de concreto armado para el ataúd
- Lápida de granito
- Certificado de Derecho de Sepultura

1.1.4. PLANES FUNERARIOS

- a) **Plan Funerario Clásico:** Este servicio incluye ataúd modelo imperio o esperanza con adornos, capilla ardiente (según velatorio), traslado y lágrima de flores estándar.

- b) **Plan Funerario Superior:** Este servicio incluye ataúd con adornos y capilla ardiente (según velatorio), y lagrima de flores estándar. Servicios adicionales como: cargadores y movilidad.

- c) **Plan Funerario de Lujo:** Este servicio incluye ataúd natural con adornos (opcional), capilla ardiente (según velatorio), carroza fúnebre de lujo y lagrima de flores estándar. Servicios adicionales como: cargadores, movilidad, servicio de cafetería.

- d) **Plan Funerario Vip:** Este servicio incluye ataúd natural de cedro con adornos (opcional), capilla ardiente (según velatorio), carroza VIP y lágrima de flores estándar. Servicios complementarios como: cargadores, movilidad, servicio de cafetería.

1.1.5. SERVICIOS ADICIONALES

Estos pueden venderse de manera simultánea con la sepultura o pueden ser adquiridos posteriormente con financiamiento o al contado según las políticas vigentes de la organización.

Entre los servicios adicionales que ofrecen se encuentran:

- a) **Ceremonias de inhumación y traslados:** La inhumación consiste en la apertura del espacio, ambientación y cierre de la sepultura en el Camposanto.

- b) **Misas:** Según la programación solicitada por el cliente.

- c) **Salón de velatorios:** Un ambiente privado para la familia en esos momentos.

- d) **Centro crematorio:** El primer centro crematorio ubicado en el sector Lima Norte, el cual cuenta con modernas y cómodas instalaciones para brindar un servicio integral.
- e) **Cargadores:** Seis personas vestidos formalmente que ayudarán al desplazamiento del ataúd.
- f) **Vehículos de acompañamiento:** Una couster que acompaña al vehículo principal trasladando a los familiares y amistades del deudo.
- g) **Obituario, trámites con organizaciones de seguros, etc.**
- h) **Nivel Osario:** Utilizada para reducciones que incluye hasta 2 traslados, sólo en Necesidad Futura. Las Ceremonias de Inhumación se adquieren en el momento del uso de espacio.

1.2. VISIÓN

La empresa cuenta con la siguiente visión:

Ser reconocidos como la organización que brinda la mejor solución en servicios integrales de sepelio.

Propuesta:

Ser la mejor empresa con servicios integrales de sepelio, brindando soporte en los momentos difíciles al cliente con nuestro destacado grupo humano.

Se sustenta la mejora de la visión, debido a que la empresa fue la primera en innovar en el sector de servicios de sepelios y desea mantener el liderazgo con un servicio diferenciado. Con el apoyo, la sensibilización y empatía de nuestros colaboradores.

1.3. MISIÓN

Brindar la mejor solución integral de sepelio a las familias con un equipo humano y profesional, orientado a ofrecer en todo momento, confianza, compromiso y un servicio de calidad.

Propuesta:

Garantizar un servicio integral de sepelio de forma profesional y personalizada con respeto a la tradición, para desarrollar un vínculo de confianza con el entorno.

Se sustenta esta propuesta, porque el capital humano está capacitado y sensibilizado para responder en momentos difíciles sirviendo de soporte a las familias de los deudos, respetando sus religiones y necesidades espirituales. Asimismo, se desea tener conciencia de la responsabilidad empresarial en los más importantes actores: las familias, la comunidad, los proveedores y el ambiente.

1.4. VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

➤ **Vocación de Servicio:**

Demostramos sensibilidad por las necesidades presentes y futuras de las demás personas, procurando dar soluciones que permitan satisfacerlas. Es nuestro deseo constante ayudar y servir a los demás, así como de comprender y atender sus necesidades.

Propuesta:

Demostramos sensibilidad por las necesidades presentes y futuras de nuestros clientes como importante aporte de nuestra empresa, lo cual permite coordinar trabajos conjuntos de manera eficiente para el logro de objetivos. Es nuestro deseo constante ayudar y servir a los demás, así como de comprender y atender sus necesidades.

➤ **Confianza y Compromiso:**

Siempre cumplimos con lo acordado y lo ofrecido. Asumimos las responsabilidades que la organización nos asigna con plena identificación, dando más de lo que se espera de nosotros.

➤ **Respeto:**

Reconocemos los derechos de los demás como si fueran propios. Nuestra actitud y conducta es siempre educada y justa.

➤ **Honestidad e Integridad:**

Actuamos con honradez, veracidad y lealtad con los valores organizacionales. Asimismo, actuamos con transparencia y coherencia entre lo que decimos y hacemos.

Propuesta:

➤ **Responsabilidad con la Comunidad:**

Estamos comprometidos con el bienestar de nuestra comunidad y dedicada a la preservación de la integridad de nuestro medio ambiente. Nos esforzamos por ser un recurso positivo y buen vecino.

1.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional está orientada a la calidad de servicios, lo cual nos ha permitido cumplir con lo ofrecido a nuestros clientes satisfaciendo sus expectativas con relación a los servicios brindados a través de nuestra propuesta de valor en la que nuestros colaboradores facilitarán todo lo necesario para que usted no sienta sólo en el momento más difícil.

Todos los departamentos de la organización trabajan con miras a identificar la calidad de los servicios y requerimientos de compra del cliente, lo que nos permite satisfacer más fácilmente sus necesidades. Por ello nuestra organización apunta a elevar y mantener altos estándares de calidad en los servicios que brindamos y poder establecer una fuerte ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores.

1.6. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización actual, según su ámbito, maneja un organigrama general, porque representa la organización en su totalidad y la relación que hay dentro de esta. Asimismo, tiene una representación mixta, por la combinación horizontal como vertical de la gráfica, donde permite visualizar el despliegue de sus gerencias y sus diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

En el organigrama encontramos, bajo la dirección del gerente general, cinco gerencias: recursos humanos, desarrollo de nuevos negocios, administración y finanzas, operaciones y servicios y finalmente ventas. Cada gerencia mantiene una

comunicación formal de manera vertical que permite el flujo de comunicación y toma de decisión.

A continuación se detalla los puestos del organigrama:

- **GERENTE GENERAL:** Sus funciones conjuntamente con su equipo de trabajo es de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular los mejores procesos para la organización, además de dar el visto bueno al contratar al personal adecuado.
- **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS:** Gestiona los procesos administrativos de desarrollo y bienestar que permite tener una adecuada interrelación entre los colaboradores y la organización.
- **GERENTE DE DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS:** Brinda apoyo a la organización en la identificación de oportunidades de negocios; así como, en la mejora continua y la ejecución de proyectos.
- **GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:** Es responsable de la planificación, ejecución e información financiera de la organización.
Está a cargo del siguiente personal:
 - **Jefe de Cobranzas:** Dirige, organiza y controla la recuperación de las cuentas por cobrar, a través de una gestión de cobranzas eficiente, con la finalidad de asegurar la liquidez y los índices de morosidad determinados por la organización.
 - **Jefe de Contabilidad:** Es el área responsable de preparar la información financiera administrativa y tributaria para la toma de decisiones.
 - **Responsable de Tesorería:** Controla el manejo de los recursos financieros de la organización.
 - **Supervisora de Caja:** Vela por el adecuado manejo de recaudaciones, fondos y valores custodiados por el área, controlando la ejecución y cumplimiento de los procedimientos establecidos en la organización, asegurando un servicio de calidad.
 - **Coordinador de Servicios Generales:** Encargado de promover a la organización de los servicios de compras y mantenimiento.

- **Supervisor de Seguridad:** Dirigir, coordinar y supervisar la vigilancia y custodia de la organización, así como velar por la aplicación de los procedimientos necesarios para garantizar la seguridad interna.
- **GERENTE DE OPERACIONES Y SERVICIO:** Brinda el soporte tecnológico a la organización en cuanto a software y hardware.

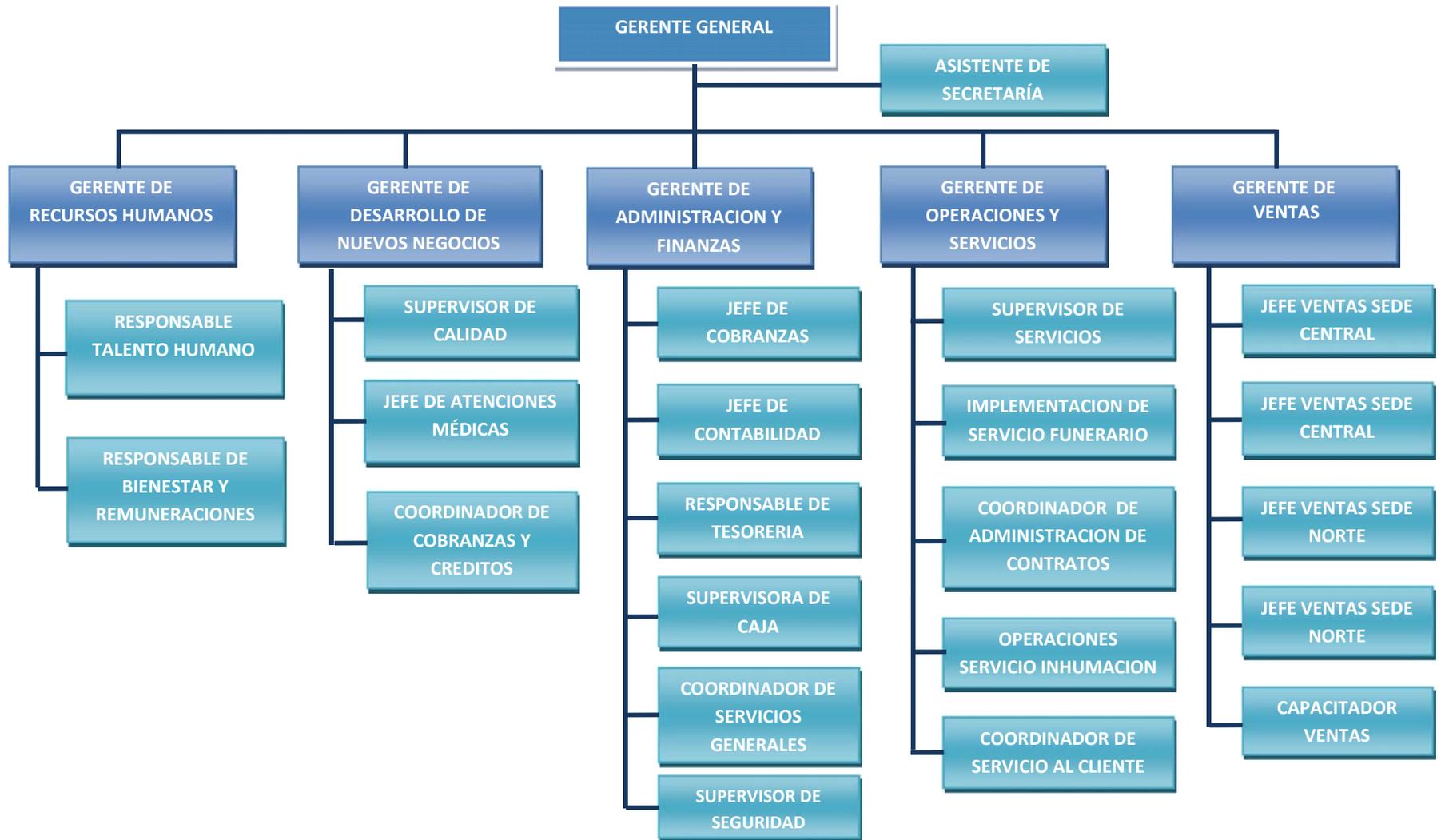
Está a cargo de las siguientes áreas:

- **Supervisor de Servicios Funerarios:** Es el área que se encargara de supervisar y controlar que se efectúen de manera adecuada los servicios funerarios, velando en todo momento por la calidad del servicio ofrecido.
- **Implementación de Servicio Funerario:** Es el área responsable de ejecutar todo los servicios funerarios.
- **Coordinador de Administración de Contratos:** Dirige y controla las formalizaciones de los contratos coordinando el registro de la información que surge de la venta realizada.
- **Operaciones Servicios de Inhumación:** Dirige y coordina la prestación del servicio, con el objetivo de cumplir con los estándares establecidos por la norma ISO.
- **Coordinador de Servicios al Cliente:** Garantiza y mantiene los estándares de calidad en la atención a los clientes.
- **GERENTE DE VENTAS:** Esta área planea, ejecuta y controla las actividades de ventas, diseñando mecanismos y generando ideas para incrementar las ventas, motor del negocio por interacción directa con el mercado.

Las áreas que están a su cargo son:

- **Jefes de Venta Sede Central y Sede Norte:** Se encargan de organizar, dirigir y controlar a la fuerza de ventas a su cargo con el objetivo de cumplir las cuotas establecidas y desarrollar las habilidades y competencias de la misma en cada una de las sedes.
- **Capacitador:** Gestiona el proceso de desarrollo de fuerza de ventas, a través del reclutamiento, selección, capacitación, inducción y línea de carrera.

Gráfico 1: Organigrama Institucional



1.7. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

Cuadro 1: FODA Institucional

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Prestigio a nivel de competencia, debido a que tiene un sitio importante en la mente de los clientes potenciales. F2. Diversidad y alto nivel competitivo en los servicios de sepelio complementarios. F3. Marca posicionada en el mercado por su calidad y rapidez en sus servicios. F4. Financiamientos accesibles.	D1. Falta fluidez en la comunicación del personal. D2. Atención centralizada en Lima Metropolitana. D3. Falta de mantenimiento de equipos y mobiliarios. D4. Falta de información detallada al cliente. D5. Burocracia para la toma de decisiones. D6. Precios elevados (cada seis meses aumenta).
OPORTUNIDADES	FO Implementar el sistema post venta (CRM) para el análisis de segmentos, que permitan ver tendencias y preferencias de los clientes; la cual, como herramienta, permita aumentar la competitividad. (F2, O3).	DO Invertir en una plataforma de comunicación interactiva interna y externa mediante un website y redes sociales para atención rápida del cliente. (D1, O3, O6).
AMENAZAS	FA Incrementar las ventas aplicando medios de publicidad para el acceso de mercado del segmento C al que se desea ingresar. (F1, A2)	DA Invertir en maquinaria y equipos de soporte, para mejorar los procesos de atención al cliente. (D3, D6, A1, A5)

1.7.1. SUSTENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

- **FO: Implementar el sistema post venta (CRM) para el análisis de segmentos, que permitan ver tendencias y preferencias de los clientes; la cual, como herramienta, permita aumentar la competitividad, (F2, O3).**

La organización tiene un área de gestión de cobranza como servicio de post venta que brinda soporte a los clientes, pero no ve más a fondo el análisis que se obtiene con estos datos. Es por este motivo principal que se implementará un sistema CRM sobre la base de datos de los clientes, frecuentes u ocasionales, para ver sus preferencias y necesidades para tratar de seguir innovando de acuerdo al contexto del mercado.

- **DO: Invertir en una plataforma de comunicación interactiva interna y externa mediante un website y redes sociales para atención rápida del cliente (D1, O3, O6).**

Invertir en una nueva plataforma interna para mejorar los procesos de la organización, por las deficiencias actuales y riesgos de pérdida de información. De esta forma se logrará una interacción fluida para con nuestros clientes y facilitar soluciones de reclamos, dudas y/o sugerencias. La organización, actualmente, maneja redes sociales y página web, pero no hay interacción entre ellas. Por lo que también se propone modificar esta herramienta, mejorando la descripción del servicio que busca una interacción más directa y fluida con los posibles clientes para mejorar la comunicación e incrementar las ventas.

- **FA: Incrementar las ventas aplicando medios de publicidad para el acceso de mercado del segmento C al que se desea ingresar. (F1, A2).**

Invertir en la creación de un aplicativo móvil (APP) útil para alertas de pagos, ofertas, promociones, bonos, descuentos y entre otros; por un lado, esta herramienta nos permitiría reducir la morosidad del cliente y también los costos de la organización. Asimismo, se utilizará como plataforma de publicidad directa, recomendando y perfeccionando nuestro servicio.

En función de lo ya mencionado se espera que lleguemos a nuevos segmentos que permitan un mejor posicionamiento de la organización.

- **DA: Invertir en maquinaria y equipos de soporte, para mejorar los procesos de atención al cliente (D3, D6, A1, A5).**

Se entiende que el mobiliario de oficina tiene la capacidad de llevar más allá el rendimiento del espacio de trabajo, siendo posible también adquirir otros accesorios que aunque no resultan tan imprescindibles también pueden aportar un aspecto positivo. La organización no cuenta con un mobiliario, equipo, maquinarias y soporte adecuado, pues muchas veces la falta de mantenimiento de estos hace que ocurran fallas y retrasos. Proponemos que cuenten con renovación y mantenimiento constante, ya que mejorará el aspecto físico (ambiente de trabajo) y sería visto como una organización que se preocupa de sus trabajadores y siempre buscará innovar para sorprender al cliente.

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

Nuevos conceptos de negocios son los que cada día nos sorprenden como es el caso de los parques cementerios; éstos, sin reinventar un nicho de mercado, han apostado por un nuevo orden en el sector con servicios innovadores, promociones y nueva imagen, el cual ha influido en la percepción de adquirir paisajes maravillosos como nuestro último lugar de descanso, que se ofrece como alternativa a los segmentos A, B y C para lidiar con el desorden de los cementerios públicos. En la década de los 90, Lima fue sorprendida con la promoción de este nuevo concepto y la posibilidad de pensar, desde otro punto de vista, decisiones responsables y protección familiar, permitiendo reservar una sepultura con diferentes planes de compra. De esta forma, la demanda de este servicio prospero, a pesar de que había una creencia de que el peruano promedio no prevé a planificar su muerte.

La segmentación de mercado que adquiere los servicios del parque cementerio por un tema de prevención están entre las personas de 40 a 45 años, y para lograr llegar a este público objetivo se debe tener en cuenta que no es con una publicidad masiva; al contrario, por ser una venta muy personalizada su herramienta es un marketing directo que permita al consumidor una compra planificada, pensada y racionalizada. Si bien es cierto, los soportes mediáticos sirvieron para marcar una pauta de presencia, son los colaboradores capacitados para vender ese tipo de servicio. (Llosa Bustamante, 2007)

Actualmente, las defunciones en Lima ascienden a 40,675 muertes al año (RENIEC, 2014), es decir, hubo un aumento del 0.7% en comparación del año 2013. Lo cual evidencia que el sector de parques cementerio es un negocio lucrativo. Sin embargo, también la competencia no se hace esperar entre Campo Fe, Parque del Recuerdo, Camposanto Mapfre, entre otros. Para mantenerse en el mercado cada uno a ideado formas innovadoras, como los cementerios virtuales, que tienen acceso al instante por internet y permitir a los deudos recordar al ser querido.

Esta plataforma de venta de servicios directa ha sido ganada a pulso; sin embargo, ésta también depende de toda una organización que sirve de soporte para su labor. El entorno de la empresa se ve reflejado en cada uno de sus Camposantos. Esta labor

empieza desde la preocupación de las áreas de recursos humanos que deben brindar a sus colaboradores comprensión, estabilidad y longevidad en sus puestos de trabajo, así, se mantendrá un vínculo que permita la permanencia del capital humano. Por otro lado, el tema de rotación de personal es de 1.92%, ya que puede existir una razón que hace la diferencia entre si la organización provoca la rotación o el colaborador.

Según el análisis realizado, es una de las empresas líder en su rubro a nivel nacional, tiene una importante participación de mercado en los servicios de sepelio y obtuvo un gran crecimiento aproximadamente del 14% en participación de mercado con respecto al periodo 2013. Por el momento, la mayor proporción de inhumaciones la concentra el Parque del Recuerdo con 35%, seguida de Campo Fe con un 30%. Sin embargo, está incurriendo en lanzar nuevos proyectos para un mejor liderazgo en innovación, para esto debe de tener un buen respaldo de capital humano en el tiempo.

Para esta nueva etapa, la organización no puede perder de vista que una de las principales preocupaciones de muchas organizaciones, hoy en día, es la retención de colaboradores. La retención es vista como una oportunidad estratégica para muchas organizaciones para mantener una fuerza de trabajo competitiva (Schramm, 2006). Atraer y retener la fuerza laboral talentosa mantiene a muchos gerentes de recursos humanos pensando en posibilidades y oportunidades para la empresa (Kaliprasad, 2006).

Las empresas, como Campo Fe, han tenido que enfrentar la rotación de colaboradores en su organización durante mucho tiempo en los últimos años y el interés en el tema ha ido en aumento. La rotación es a menudo una gran pérdida para la organización, tanto en capital humano como en el costo que conllevan la salida de los colaboradores especializados y el proceso de selección de un nuevo colaborador para cubrir la vacante del saliente (Heavey, Holwerda, y Hausknecht , 2013).

En este análisis del plan de recursos humanos se desea analizar las principales causas y consecuencias para la rotación de los colaboradores; proporcionar apoyo y optimizar sus procesos, ya que no están bien definidos, solo lo tienen empíricamente y por último se mencionaran las recomendaciones para el área de recursos humanos.

2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Campo Fe se creó como una propuesta innovadora que rápidamente fue ganando un lugar en el mercado con la modalidad de servicios integrales de sepelio; sin embargo, los procesos con los que actualmente tiene han sido pre establecido, pero no se han oficializado por lo cual no se cumplen en su totalidad.

Actualmente, el nivel de rotación de las organizaciones en el Perú es en promedio de 15%, que debe reducirse a 10%. Y es que solo dos de cada cinco organizaciones nacionales cuentan con un sistema de retención de colaboradores. Es decir, tres de ellas no lo tienen, lo cual significa un 60%, según el último sondeo realizado por Ipsos para American Chamber of Commerce of Perú (AmCham, 2013).

Adicionalmente, los colaboradores que cuentan con un respaldo académico no siempre son tomados en cuenta para posibles ascensos, ya que esto se da por antigüedad y afinidades que tiene el superior originando desmotivación.

Cuando estas acciones van afectando el desempeño de las actividades, es una razón por la cual se deben buscar las causas que originan una excesiva rotación de personal. El índice de rotación de la organización es de 1.92% según la entrevista al gerente de recursos humanos.

También a esto se suma el malestar que existe por parte del personal de ventas, operarios y choferes, pues no son incentivados con un aumento salarial, ni crecimiento profesional y estos optan muchas veces por cambiar de organización.

Debemos mencionar que la organización debe aplicar otro tipo de políticas, para demostrar preocupación por el interés del colaborador y tener herramientas adecuadas para esto.

2.2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será viable formular un Plan de Recursos Humanos con mejoras en favor de la organización Campo Fe en las sedes de Lima?

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El plan a presentar desea profundizar en el potencial de la gestión de recursos humanos para la organización, el cual permitirá retener el capital humano estratégico de la misma, de esta forma, influir positivamente en las capacidades de innovación de Campo Fe, mejorando los resultados en su competitividad y organización. La importancia que tienen los recursos humanos, hoy en día, para el éxito de la organización se basa en la visión de la empresa y los conocimientos que son depositados en los colaboradores quienes se convierten en un recurso valioso, que los hacen difíciles de imitar o sustituir.

Actualmente, la organización en estudio ha venido creciendo rápidamente, pero ha descuidado esta parte valiosa de la organización, su capital humano, que amenaza su competitividad en el mercado, siendo líder en su rubro. Existen diversos problemas e incertidumbres, que la organización no sabe, no puede o no quiere resolver, razón por la cual este plan pretende dar algunas propuestas de mejora en los diferentes procesos del departamento de recursos humanos

El Plan de Recursos Humanos será una fuente relevante tanto para el investigador, como para los directivos de la organización, pues plantearemos acciones estratégicas que nos permitan proponer programas de retención, mantener un buen clima laboral, beneficiar a los colaboradores equitativamente, logrando objetivos comunes y a la vez garantizar un desarrollo sostenible en el tiempo; permitiendo de este modo desarrollar sus capacidades y habilidades de resolución de problemas.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Recursos Humanos para la mejora de los diferentes temas críticos, con el fin de contar con una guía de procesos que permita lograr reducir la rotación y tiempo en la organización.

2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la situación actual de los colaboradores en la organización.
- Identificar los elementos que inciden en la decisión de retiro o cese de los colaboradores.
- Desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los colaboradores y así permanezcan en un periodo de tiempo razonable dentro de la organización.

CAPITULO III: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

3.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El impacto de las políticas y prácticas de la gestión del área de recursos humanos es importante en cualquier organización. Estas prácticas de alto rendimiento que incluyen la contratación integral del colaborador, selección, compensación por incentivos, amplia participación y capacitación, pueden mejorar sus conocimientos y habilidades; incluso, mejorar a la organización quien promueve resultados de tener colaboradores potenciales, con motivación creciente, mejorando la retención de talento humano de calidad.

Por lo antes expuesto, el plan de recursos humanos, conocida como el análisis sistemático de necesidades, propone dar soporte a la organización para que cuente con una mejor productividad; y por otro lado, que los planes conduzcan al enriquecimiento y satisfacción de sus recursos humanos. Este beneficio dará, finalmente, un resultado favorable para la organización, ya que buscará cumplir los objetivos planteados a través del apoyo del talento humano y la gestión de dicha área para lograr el éxito esperado.

3.2. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Lograr el 100% del rendimiento del capital humano en Campo Fe, a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores.
- Innovar métodos de reclutamiento de talentos necesarios para la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado con potencial de crecimiento.
- Divulgar cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio. recursos humanos se encargará de enseñar a los colaboradores cuál es su papel dentro de la organización.
- Saber cómo ayudar al aumento de la productividad, a través del trabajo de los colaboradores, así como buscar la perfección en cada una de las tareas que ellos desempeñan permitirá mejorar la efectividad y capacidad de la organización en cuanto a la competitividad, rendimiento y mejores beneficios para todos sus componentes.

- Lograr una buena comunicación entre colaboradores y las distintas áreas de la organización.
- Conservar a los colaboradores mejor calificados, motivándolos a hacer una línea de carrera dentro de la empresa.
- Realizar un diagnóstico acerca de los cambios en la organización y su estructura que permita el perfeccionamiento de métodos y estilos en la planificación de los recursos humanos con la participación integral de los colaboradores.

3.3. ANÁLISIS SITUACIONAL

La organización en estudio cuenta con un responsable para el área de recursos humanos, llamado gerente, el cual tiene a su cargo 13 personas para las funciones propias del departamento. El organigrama actual no está bien definido y su estructura se da de forma empírica.

Los procesos generados dentro de la organización de manera formal ascienden a un cuarenta por ciento, ya que existen registros y documentación que se han venido creando a través de los años para el desempeño de las funciones.

Sin embargo, por la necesidad de mejora en favor de la organización se ha efectuado, en forma empírica, procesos de apoyo y de capacitación para mantener la productividad que hasta el momento ha funcionado, pero la organización ha llegado a un punto que se ve en la exigencia de formalizar todos los procesos para una gestión adecuada, que permita políticas y/o guías para agilizar los procesos de comunicación.

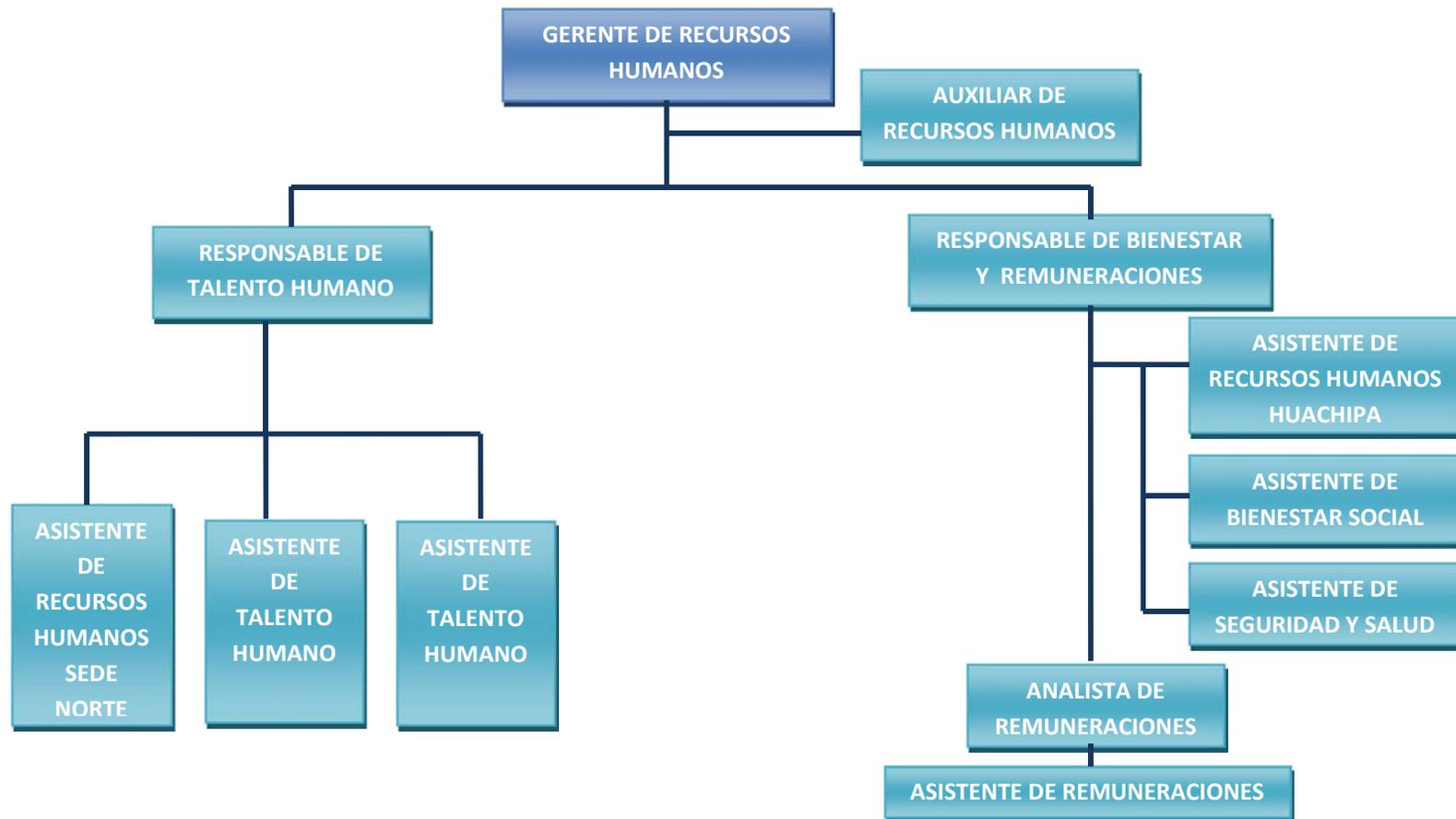
3.3.1. PRINCIPALES FUNCIONES / ROLES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las principales funciones del área tenemos lo siguiente:

- **Reclutamiento y selección**, aquí se encargara previamente la descripción de puestos, definición del perfil profesional, seleccionar mediante filtros al personal idóneo tanto interno como externo.
- **Inducción** ,formación del personal, inserción del nuevo colaborador
- **Capacitación**, mediante charlas o cursos de formación al colaborador dependiendo la función que realice, este podrá adquirir conocimientos nuevos que le servirán para progresar en la estructura de la organización (posibles ascensos).
- **Remuneraciones**, tiene una serie de tareas como: elección y formalización de los contratos, gestión de nóminas, seguros sociales, planificación de planilla, gestión de permisos, vacaciones, horas extras, bajas por enfermedad, control de asistencia, liquidaciones y otros.
- **Clima laboral y motivación**, comprende en evaluar la satisfacción del colaborador y los descontentos que este pueda tener y así aplicar propuestas de beneficios o tomar medidas correctivas.
- **Evaluación de desempeño**, aquí medirán los conocimientos del colaborador frente a las exigencias que la organización necesite, además podrán corregir los desajustes.

3.3.2. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Gráfico 2: Organigrama de Recursos Humanos



A continuación se detalla los puestos del organigrama:

- **Gerente De Recursos Humanos:** Gestiona los procesos administrativos de desarrollo y bienestar que permite tener una adecuada interrelación entre los colaboradores y la organización.
- **Responsable De Talento Humano:** Gestiona la incorporación, retención, desarrollo y compromiso de los colaboradores, asegurando su motivados, competentes, productivos y alineados e identificados con la misión y valores de la organización.
- **Analista De Remuneraciones:** Responsable de los procesos de pagos de remuneraciones, administración de legajos, control de vacaciones, asistencia, así como el cumplimiento del reglamento interno.
- **Asistente De Bienestar Social:** Administración y planificación de actividades de bienestar mediante programas de apoyo al personal, así mismo promueve las comunicaciones internas con el objetivo de contribuir con el bienestar y fomentar la identificación de los colaboradores con la organización. Los asistentes, en su mayoría son practicantes y sirven de apoyo para las distintas áreas y procesos.

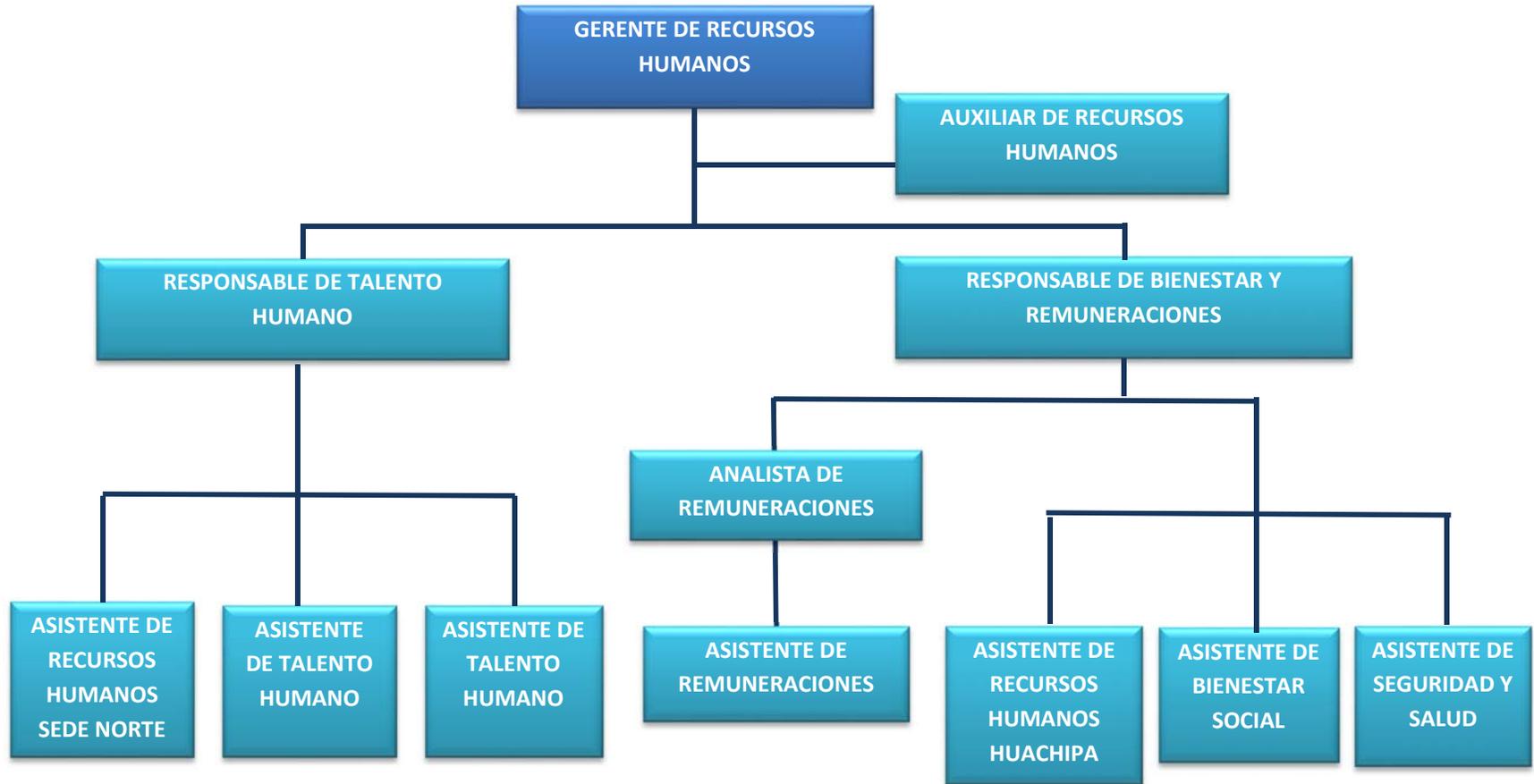
Como se aprecia, según el ámbito, es un organigrama específico, porque simboliza a un área puntual de la organización y de como ésta se organiza; por otro lado, según las presentaciones es un organigrama mixto, ya que es organigrama horizontal como vertical, donde permite un mayor despliegue y permite visualizar los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Por último, según el contenido es funcional, porque se detalla las funciones más importantes del área.

Propuesta:

La estructura de organigrama de recursos humanos presentado con anterioridad, definido por el gerente de recursos humanos, muestra un complejo formato de asistentes y auxiliares que no definen un organigrama que pueda orientar a los colaboradores.

Por tal motivo, se sugiere un gráfico mejorado del organigrama actual. Se propone un organigrama funcional horizontal, en el cual se incluye dos principales funciones generales: talento humano y bienestar y remuneraciones, ambos son unidades interrelacionadas en un mismo nivel. Internamente, contarán con diversos auxiliares y/o asistentes quienes podrán hacer líneas de carrera y cubrir en algún momento los puestos según la necesidad.

Gráfico 3: Organigrama Propuesto de Recursos Humanos



Elaboración: Propia.

3.4. ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 2: Foda de Recursos Humanos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Atractivas comisiones por productividad al personal de ventas.</p> <p>F2. Amplio conocimiento en la selección y contratación de personal.</p> <p>F3. Convenio de prácticas.</p> <p>F4. Clima organizacional positivo en el área de recursos humanos.</p> <p>F5. Manejo de las área mediante indicadores.</p> <p>F6. Sistematización de los procesos de recursos humanos.</p> <p>F7. Evaluaciones internas constantes.</p> <p>F8. Capacitaciones.</p>	<p>D1. Alto índice de rotación de personal.</p> <p>D2. No aplica sistema de auditoría de control para la selección y contratación de personal.</p> <p>D3. Política, procesos y procedimientos no acordes para los ascensos.</p> <p>D4. Retención de personal.</p> <p>D5. Plan de mantenimiento de las oficinas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Desarrollo de técnicas de comunicación interna.</p> <p>O2. Reputación e imagen para reclutar personal con talento.</p> <p>O3. Inducción más dinámica.</p> <p>O4. Actualización de las políticas de recursos humanos en la organización.</p> <p>O5. Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para los colaboradores.</p>	<p>A1. La competencia ofrezca mejores condiciones laborales.</p> <p>A2. Modificaciones a la ley laboral peruana.</p> <p>A3. Falta de personal preparado para cubrir puestos.</p> <p>A4. Dar información de la empresa a la competencia.</p>

3.5. MATRIZ DE ESTRATEGIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro 3: Matriz de Recursos Humanos

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Atractivas comisiones por productividad al personal de ventas. F2. Amplio conocimiento en la selección y contratación de personal. F3. Convenio de prácticas. F4. Clima organizacional positivo en el área de recursos humanos. F5. Manejo de las área mediante indicadores. F6. Sistematización de los procesos de recursos humanos. F7. Evaluaciones internas constantes. F8. Capacitaciones.	D1. Alto índice de rotación de personal. D2. No aplica sistema de auditoría de control para la selección y contratación de personal. D3. Política, procesos y procedimientos no acordes para los ascensos. D4. Retención de personal. D5. Plan de mantenimiento de las oficinas.
OPORTUNIDADES		
O1. Desarrollo de técnicas de comunicación interna. O2. Reputación e imagen para reclutar personal con talento. O3. Inducción más dinámica. O4. Actualización de las políticas de recursos humanos en la organización. O5. Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para los colaboradores.	FO Implementar un sistema de detección de necesidades del colaborador que permitan actualizar políticas y procesos. (F4,F6,F7,O4,O5)	DO Establecer políticas que garanticen el cumplimiento de recompensa total (D1,D3,D4O4,O5)
AMENAZAS		
A1. La competencia ofrezca mejores condiciones laborales. A2. Modificaciones a la ley laboral peruana. A3. Falta de personal preparado para cubrir puestos. A4. Dar información de la empresa a la competencia.	FA Establecer capacitaciones según necesidades para garantizar la competitividad. (F6,F8,A1,A3)	DA Establecer políticas de retención para el personal competente. (D3,D4,A1)

3.5.1. SUSTENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

FO: Implementar un sistema de detección de necesidades del colaborador que permitan actualizar políticas y procesos, (F4, F6, F7, O4, O5).

Actualmente, la organización ha venido realizando investigaciones tercerizadas sobre clima laboral, lo que permitió generar distintos factores de medición de la desmotivación de los colaboradores, pero no han tenido un seguimiento adecuado, lo que conlleva a no encontrar las razones claves por las que el colaborador opte por dejar el vínculo laboral, es por esto que se propone realizar cuestionarios periódicamente, para tener una noción más clara de la realidad y proponer mejoras o correcciones.

Así mismo, se realizará entrevistas que consistan en un diálogo entre el responsable de talento humano, coordinadores en general y el colaborador; de esta forma, detectar que pudiera estar afectando las motivaciones de los colaboradores.

Toda esta información recolectada será discutida por el área de recursos humanos para llegar a un acuerdo y proponer cambios en sus procesos y/o políticas actuales.

DO: Establecer políticas que garanticen el cumplimiento de recompensa total, (D1, D3, D4, O4, O5).

Los colaboradores, actualmente, reciben beneficios por parte de la organización. Sin embargo, aquellos no son suficientes al momento en que el colaborador desee dejar el puesto, esto puede deberse a que no cuenta con políticas de retención del talento; es decir, herramientas que disponen para atraer, motivar y retener colaboradores.

Estas compensaciones contendrán los siguientes elementos: comisiones, beneficios, vida-trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de empleo. En base a los resultados se tomara acción para cumplir con lo propuesto por el área de recursos, previa autorización.

Como conclusión, los colaboradores estarán satisfechos, comprometidos y aumentarán la productividad.

FA: Establecer capacitaciones según necesidades para garantizar la competitividad, (F6, F8, A1, A3).

La organización cuenta con programas de capacitación, pero estas no son necesariamente para aumentar el conocimiento profesional del colaborador, sino son en base a las funciones que estos realizan en el puesto.

Por lo que se propone capacitaciones programadas de temas relevantes que permitan tener a los colaboradores herramientas en base a entrenamientos en servicio de atención al cliente, de esta forma diferenciarse de la competencia, logrando maximizar la productividad

DA: Establecer políticas de retención para el personal competente, (D3, D4, A1).

La retención de los colaboradores no solo debe ser importante para el área de recursos humanos, sino también para la gestión directiva de la organización. Sin embargo, el área de recursos humano ha descuidado este factor clave, ya que no genera esfuerzos para retener al colaborador destacado. Prefiriendo contar con nuevo personal que genera mayores costos y tiempo de adaptación, frenando el crecimiento de la organización.

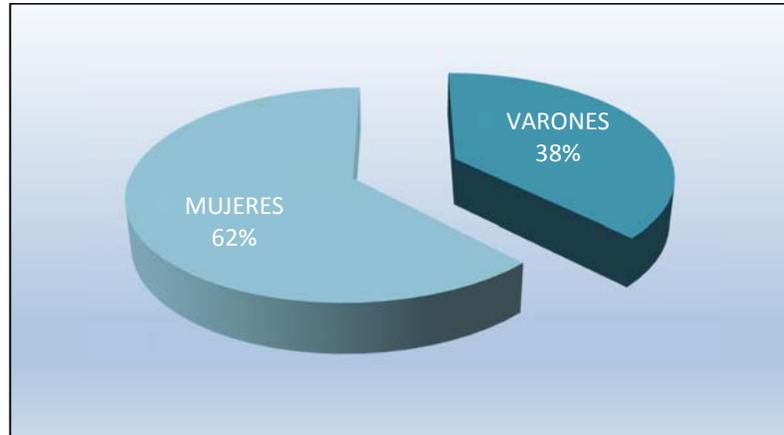
Por este motivo, se propone tener políticas que permitan a un colaborador competente reevaluar su decisión otorgándole mejoras, ya sean salariales, flexibilidad de horarios, ascensos, formación y otros.

3.6. INDICADORES O ANÁLISIS PSICOGRÁFICO

La organización cuenta con un total de 670 colaboradores, los cuales detallaremos del siguiente modo:

En el cuadro N°4 se cuenta con 252 varones y 418 mujeres, predominando esta última al ser considerada como política de la empresa.

Gráfico 4: Colaboradores por sexo



Elaboración: Propia.

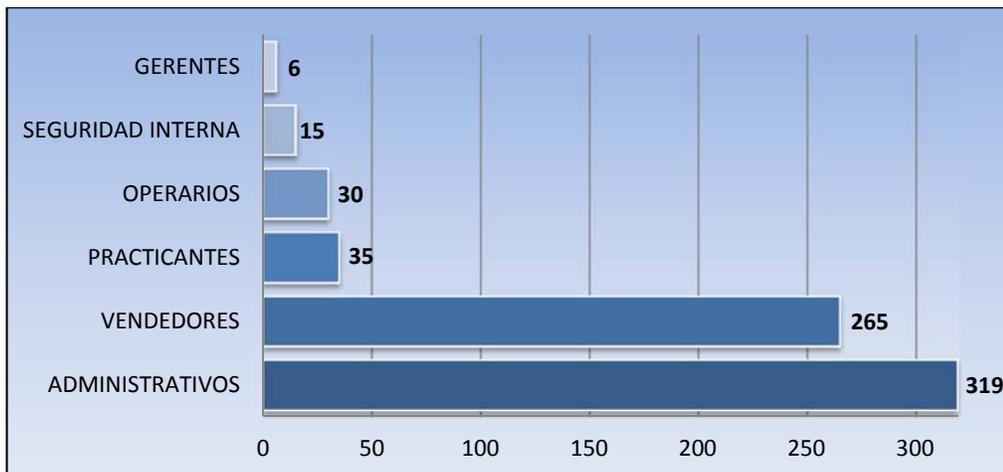
Cuadro 4: Colaboradores por sexo

	VARONES	MUJERES	TOTAL
POR SEXO	252	418	670
PORCENTAJE	38%	62%	

Fuente: Organización Campo FE
Elaboración: Propia.

En el gráfico N°5 podemos observar el total de colaboradores distribuidos por áreas, donde predominan las áreas de administración y ventas con 319 y 265 respectivamente; asimismo, en cada una de estas predominan las mujeres. En segunda posición se encuentran los practicantes y operarios con 35 y 30, respectivamente; y por último, se encuentran las áreas de seguridad interna y gerencia con la menor cantidad de colaboradores.

Gráfico 5 : Distribución del Total de Colaboradores

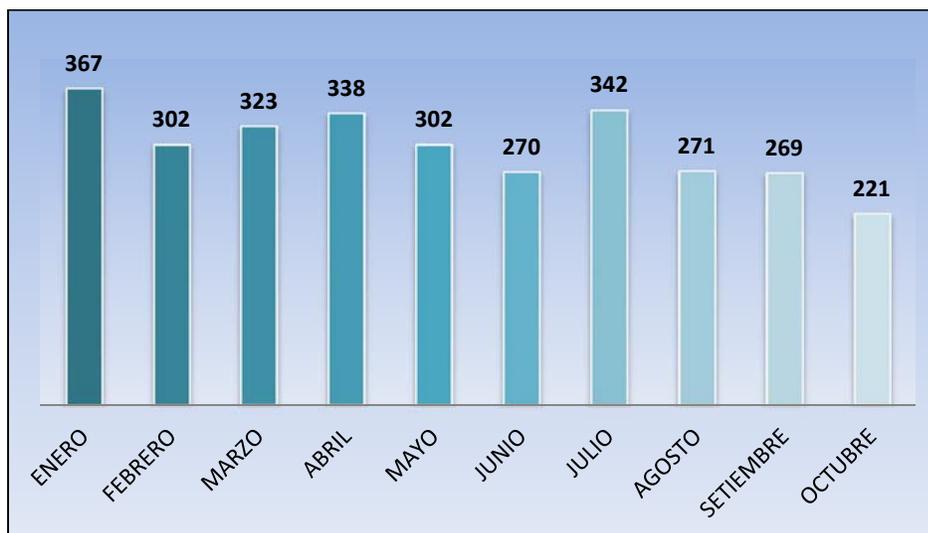


Fuente: Organización Campo FE

Elaboración: Propia.

La organización cuenta con dos productos bandera. En el gráfico N° 6 se menciona que el plan de necesidad inmediata es proporcional y el mes más bajo observado fue Octubre del 2015, con 221 planes vendidos.

Gráfico 6: Ventas 2015 – Necesidad Inmediata



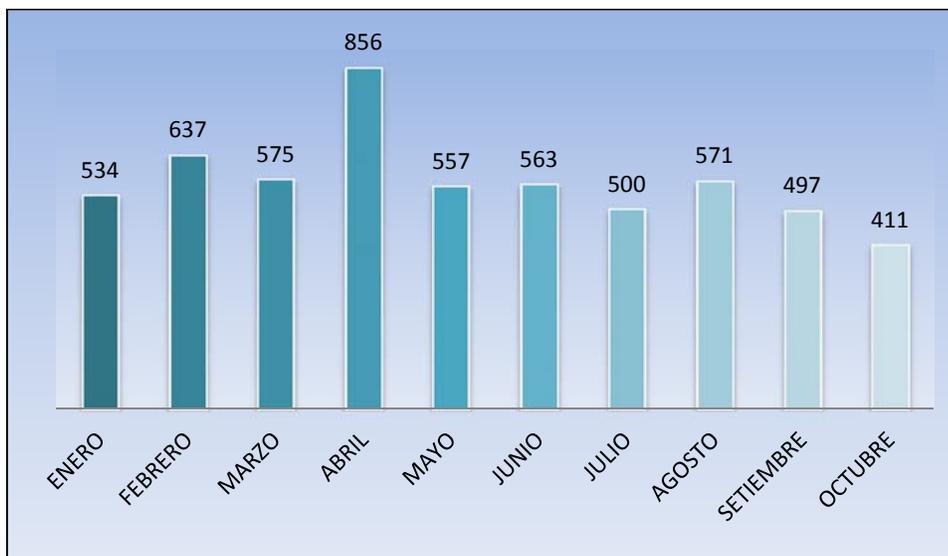
Fuente: Organización Campo FE

Elaboración: Propia.

En el Gráfico N° 7 visualizamos las ventas del plan de necesidad futura del 2015, otro servicio ofrecido por la organización, en este se destaca las ventas del mes de abril

con 856 planes vendidos. Las altas ventas de este plan evidencian que es la modalidad por la que los clientes se inclinan para la previsión de planes funerarios.

Gráfico 7: Ventas 2015 – Necesidad Futura



Fuente: Organización Campo FE

Elaboración: Propia.

En conclusión, podemos observar que la organización esta enfocada en incentivar y motivar para que los clientes opten por una compra a proyectada (planes de necesidad futura) y a su vez es la que le genera mayor ganancia a la organización.

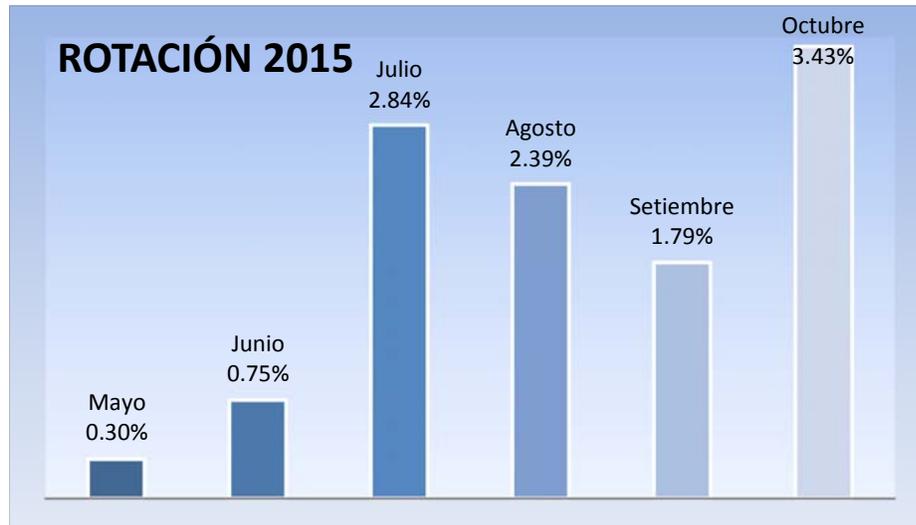
A continuación, en el cuadro N° 5 identificamos la rotación de personal de los seis meses correspondientes desde mayo a octubre del 2015, en donde el porcentaje predominante se da en el mes de Octubre con una tasa de tres punto cuarenta y tres por ciento (3.43%) a comparación de los meses anteriores, en promedio la rotación del personal es de uno punto noventa y dos por ciento (1.92%). A pesar que no es un índice significativo da ha entender algun tipo de insatisfacción en la organización.

Cuadro 5: Rotación de personal en porcentajes - Mayo a Octubre 2015

Período	N° de Colaboradores	Ingresos	Cese	Rotación	%
Mayo	648	4	2	2	0.30%
Junio	646	11	6	5	0.75%
Julio	651	24	5	19	2.84%
Agosto	652	17	1	16	2.39%
Setiembre	659	19	7	12	1.79%
Octubre	670	34	11	23	3.43%
				Promedio	1.92%

Fuente: Campo Fe - SUNAT
Elaboración: Propia

Gráfico 8: Rotación de personal de Mayo a Octubre 2015



Fuente: Organización Campo FE
Elaboración: Propia.

3.7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIA

La organización no cuenta con un documento físico, pues recién lo está elaborando, por lo que estamos proponiendo un esquema de descripción de puestos, resaltantes en los distintos grados, la cual facilitara una toma de decisiones oportuna y rápida. A su vez, servirá para tomar medidas correctivas y necesidades para un personal nuevo a futuro.

➤ **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

DIRECCION:	Gerencia de Recursos Humanos	PUESTO:	Gerente de Recursos Humanos
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	FECHA:	11/11/2015
REPORTA A:	Gerente General	SUPERVISA A:	- Responsable de talento humano - Responsable de bienestar y remuneraciones



SINTESIS DEL PUESTO

Administrar el recurso humano de la organización, generando estrategias para atraer, motivar y retener al talento humano. Creando y fortaleciendo una cultura de calidad en servicio; y contribuyendo al cumplimiento de objetivos estratégicos.

RESPONSABLE DEL PUESTO Actividad / Tareas / Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
➤ Gestionar los perfiles de puestos que sirvan de soporte para la toma de decisiones y personal nuevo.	Alto

➤ Supervisa el proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.	Alto
➤ Gestionar el proceso de capacitación y evaluación de desempeño al personal.	Alto
➤ Administrar el sistema de compensaciones y beneficios.	Alto
➤ Desarrollar actividades orientadas al bienestar del colaborador y al mejoramiento del clima laboral.	Alto
➤ Realizar el estudio y análisis de la provisión de colaboradores a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades de la organización.	Alto
➤ Diseñar y aplicar estrategias de atracción y retención de personal.	Alto
➤ Gestionar y monitorear el presupuesto anual de personal.	Alto
➤ Promover el desarrollo profesional a través de propuestas de línea de carrera.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACION BÁSICA: Título en Administración de Empresa, Administración de Recursos Humanos, Derecho, Psicología o Ingeniería Industrial.

OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA: Especialización en Recursos Humanos

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 5 años como jefe de departamento, área o gerencia.

IDIOMA: Inglés a nivel avanzado hablado y escrito.

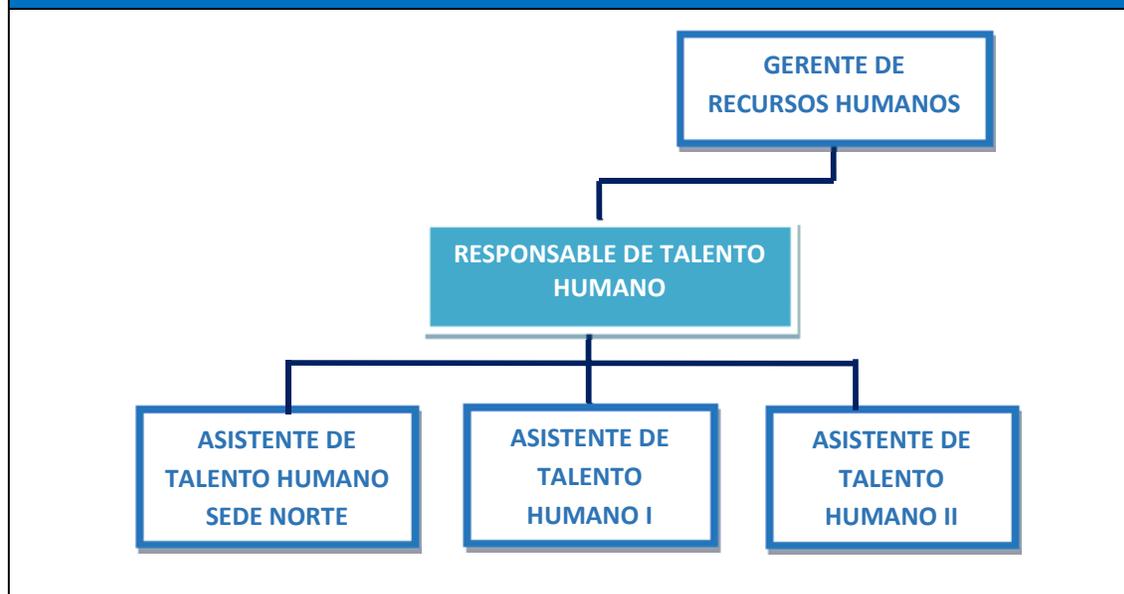
PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Power Point, Outlook a nivel avanzado.

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente	X			
Trabajo en quipo	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Autocontrol	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Planificación y organización	X			
Capacidad de análisis	X			
Visión estratégica	X			
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario	D: No necesario	

➤ **TALENTO HUMANO**

DIRECCION:	Gerencia de Recursos Humanos	PUESTO:	Talento Humano
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	FECHA:	11/11/2015
REPORTA A:	Gerente Recursos Humanos	SUPERVISA A:	-Asistente de Talento Humano Sede Norte. - Asistente de Talento Humano I - Asistente de Talento Humano II

ORGANIGRAMA



SINTESIS DEL PUESTO

Gestiona la incorporación, retención, desarrollo y compromiso de los colaboradores, asegurando su motivados, competentes, productivos y alineados e identificados con la misión y valores de la organización.

RESPONSABLE DEL PUESTO Actividad / Tareas / Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
➤ Gestionar el área de acuerdo a los lineamientos, procedimientos, presupuestos e indicadores.	Alto
➤ Suministrar a la organización colaboradores bien entrenados y motivados.	Alto

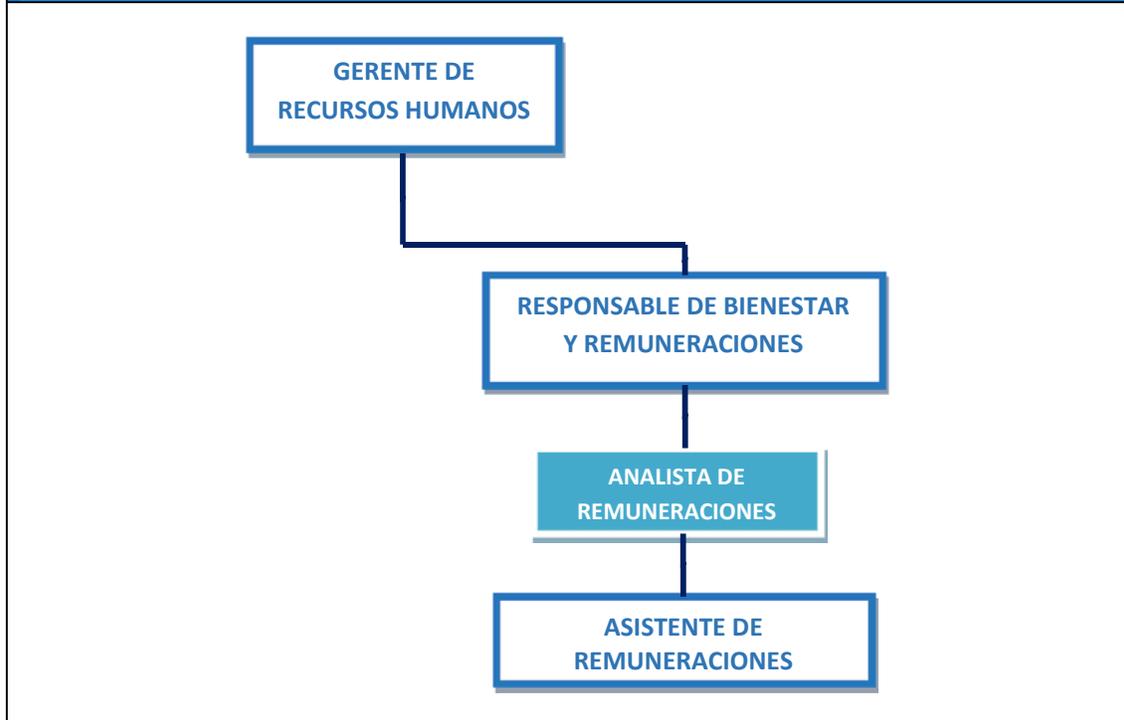
➤ Permitir la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo	Alto
➤ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.	Alto
➤ Administrar el cambio	
➤ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables	Alto
➤ Confirmar y contratar publicación de avisos de contratación de personal en diarios, vía web a través de las páginas más conocidas como son: Aptitus, Computrabajo, Bumeran, periódicos murales y bolsas de trabajo de las diferentes Universidades.	Alto
➤ Nombrar, Contratar y sustituir al talento Humano respetando la normativa aplicable y al personal de la organización, particularmente a los servicios profesionales especializados, de consultoría y al personal de apoyo administrativo y financiero del mismo	Alto
➤ Manejo de contratos de personal bajo relación de dependencia o independiente.	Alto
➤ Manejar perfiles de cargos y ejecutar procesos relacionados al funcionamiento de cargos	Alto
➤ Generar informes de la actualización y registro de los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la organización.	Alto
➤ Elaboración y actualización del plan de actividades de formación y hacer seguimiento de los cursos de capacitación, coordinar con la oficina de personal el envío de la información	Alto
➤ Realizar cronograma de capacitación del personal	Alto
➤ Atender llamadas telefónicas de su área tanto de clientes internos como externos	Alto
➤ Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior.	Alto
➤ Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACION BÁSICA: Administración de Empresas, Psicología O Ingeniería Industrial y/o carrera afines.				
OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA: Postgrado en Gestión del Talento Humano, Conocimientos Desarrollo Organizacional				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Dos años en el rubro, amplios conocimientos en asuntos legales y administrativos, excelentes relaciones interpersonales y capacidad de liderazgo, dinámica.				
IDIOMA: Inglés avanzado.				
PC: Office a nivel usuario: Excel avanzado (tablas, formulas, etc.), Power Point, Word, manejo de Internet y correo electrónico, base de datos y sistemas tipo usuario relacionados				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente	X			
Trabajo en equipo	X			
Orientación a resultados		X		
Calidad de trabajo	X			
Autocontrol	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Iniciativa		X		
Liderazgo y credibilidad	X			
Capacidad de planificar	X			
Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos	X			
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario	D: No necesario	

➤ **ANALISTA DE REMUNERACIONES**

DIRECCION:	Gerencia de Recursos Humanos	PUESTO:	Analista de Remuneraciones
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	FECHA:	11/11/2015
REPORTA A:	Responsable de Bienestar y Remuneraciones	SUPERVISA A:	-Asistente de Remuneraciones

ORGANIGRAMA



SINTESIS DEL PUESTO

Elaborar correctamente la planilla mensual y por horas en estricta confidencialidad revisando minuciosamente el envío de la documentación, tratando de forma personalizada al trabajador y personas encargadas de enviar la información para su mejor entendimiento.

RESPONSABLE DEL PUESTO Actividad / Tareas / Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
➤ Revisar la documentación para la elaboración de la planilla.	Alto
➤ Ingresar al sistema la información de planilla.	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar las planillas mensualmente y efectuar el pago de horas extras y el cierre de estas. ➤ Elaborar informes y cuadros comparativos mensuales y de las horas extras. ➤ Ingresar la información al PDT renta, remuneraciones y AFP. ➤ Elabora el pago de Remuneraciones, Honorarios, prácticas. ➤ Elaborar las cartas para depositar la CTS. ➤ Elaboración de la carta de Beneficios Sociales. ➤ Realizar las gestiones con el banco para apertura la cuenta de haberes del colaborador. ➤ Atender al colaborador personalmente como por teléfono frente a cualquier duda que tenga en cuanto a sus pagos. ➤ Elaborar la solicitud de giro de cheques para las liquidaciones. ➤ Informar al Ministerio de Trabajo sobre cuadros estadísticos del personal y prácticas. ➤ Realizar la activación o cese del personal según sea el caso en el sistema de planilla. ➤ Elaborar la planilla de vacaciones del colaborador según sea el caso. 	<p>Alto</p>
--	---

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACION BASICA: Licenciatura en Administración de Empresas, Relaciones Industriales, Ingeniería de Sistemas

OTRA INFORMACION COMPLEMENTARIA: Manejo de legislación laboral vigente y manejo de situaciones frente a visitas de Inspectores del Ministerio de Trabajo

EXPERIENCIA REQUERIDA: Dos años en posiciones similares

IDIOMA: Inglés avanzado

PC: Excel avanzado (tablas, formulas, etc.), Power Point, Word, manejo de Internet y correo electrónico, base de datos y sistemas tipo usuario relacionados

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente	X			
Trabajo en quipo	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Autocontrol		X		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Integridad	X			
Organización	X			
Habilidades de comunicación	X			
Compromiso	X			
Paciencia	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: No necesario				

➤ **ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS SEDE NORTE**

DIRECCION:	Gerencia de Recursos Humanos	PUESTO:	Asistente de Talento Humano Sede Norte
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	FECHA:	11/11/2015
REPORTA A :	Responsable de Talento Humano	SUPERVISA A:	

ORGANIGRAMA



SINTESIS DEL PUESTO

Efectuar con oportunidad los trámites necesarios para la realización de los contratos del personal, aplicando las normas legales vigentes, además de las labores encargadas por la Dirección del responsable de talento Humano y la elaboración, entrega de los fotocheck a los colaboradores.

RESPONSABLE DEL PUESTO Actividad / Tareas / Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
➤ Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos y el Área Legal la elaboración de Contratos de todo el personal.	Medio
➤ Efectuar los trámites administrativos relacionados con la contratación del personal ante la autoridad respectiva.	Medio
➤ Apoyar en la inducción del trabajador en la Organización, acompañar al colaborador a las visitas al campo santo y funeraria.	Medio
➤ Informar oportunamente las próximas renovaciones a cada Jefe, Supervisor, Coordinador a fin de que se tome la decisión más conveniente para la empresa y se proceda o no avalar dichas renovaciones de contratos y convenios para los practicantes.	Alto
➤ Elaborar cuadros informativos.	
➤ Presentar los documentos ante la entidad reguladora del trabajo.	Medio Alto
➤ Preparar y elaborar los contratos de la organización (Sujetos a modalidad, a tiempo parcial, y convenios de prácticas).	Medio
➤ Hacer firmar los contratos por el trabajador y actualizar su información.	Medio
➤ Llevar el control de las renovaciones de los contratos de los que están en planilla y los que pasan a indeterminado.	Medio

REQUISITOS DEL PUESTO

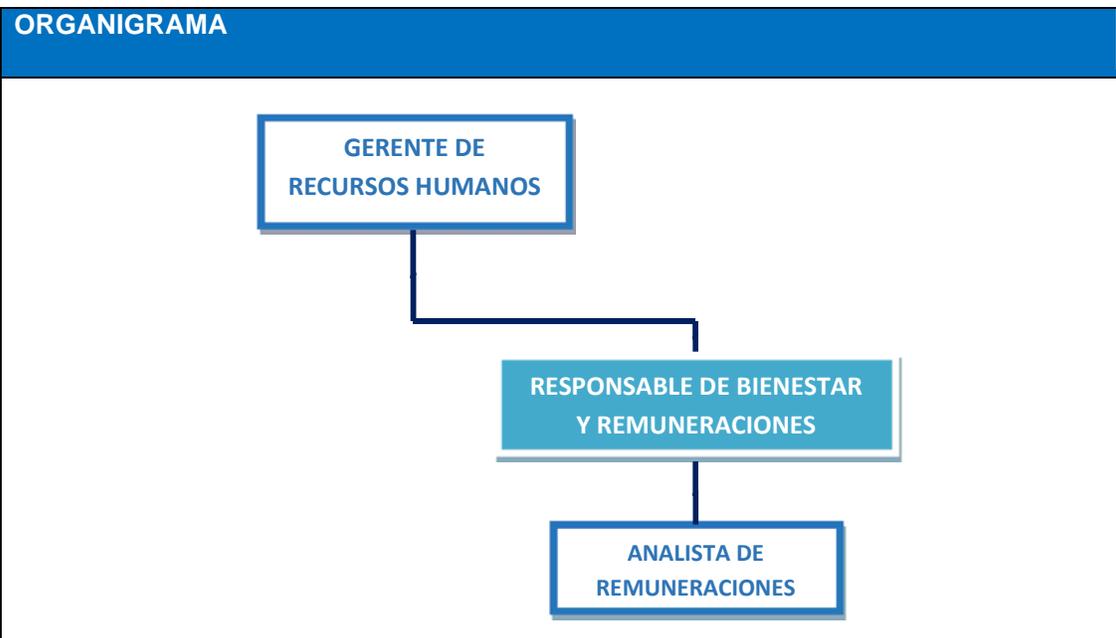
FORMACION BÁSICA: Bachiller o Licenciatura en Administración de Empresas, Relaciones Industriales.

OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA: Conocimientos contables y de legislación laboral vigente, manejo de situaciones frente a visitas de Inspectores del Ministerio de Trabajo
EXPERIENCIA REQUERIDA: Un año en posiciones similares.
IDIOMA: Inglés Intermedio
PC: Excel avanzado (tablas, formulas, etc.), Power Point, Word, manejo de Internet y correo electrónico, base de datos y sistemas tipo usuario relacionados.

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente		X		
Trabajo en equipo	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo		X		
Autocontrol		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Habilidades de comunicación		X		
Organización		X		
Integridad		X		
Compromiso		X		
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario	D: No necesario	

➤ **BIENESTAR Y REMUNERACIONES**

DIRECCION:	Gerencia de Recursos Humanos	PUESTO:	Bienestar y Remuneraciones
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos	FECHA:	11/11/2015
SIGUE ORDENES DE:	Gerente de Recursos Humanos	TIENE A SU CARGO A:	Analista de Remuneraciones



SINTESIS DEL PUESTO
Verificar la elaboración y ejecución de pagos Judiciales, SUNAT, remuneraciones y pago de los beneficios sociales (AFP), asimismo absolver consultas y/o problemas del trabajador suscitados en el centro de trabajo.

RESPONSABLE DEL PUESTO Actividad / Tareas / Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
➤ Elaboración, presentación y pago de la planilla electrónica – PLAME.(Planilla mensual de pagos)	Alto
➤ Explicación de sueldos de acuerdo a disposición de Gerencia a diferentes unidades.	Medio
➤ Elaboración y presentación de presupuesto del área de Bienestar y Remuneraciones.	Alto
➤ Preparar las estructuras de costos para nivel de pago de personal.	Alto

➤ Realizar labores administrativas ante entes oficiales (ESSALUD), para beneficio de los trabajadores, familia y empleador.	Alto
➤ Coordinar la atención a los trabajadores de la empresa cuando estos estén con licencia por enfermedad o en casos de fallecimiento de familiares.	Alto
➤ Llevar el control de accidentes e incidentes laborales a fin de cumplir con lo establecido en el reglamento de seguridad y salud ocupacional.	Alto
➤ Atender al colaborador personalmente como por teléfono frente a cualquier duda que tenga en cuanto a sus pagos.	Alto
➤ Elabora y genera el pago de Remuneraciones, Honorarios, practicas.	Alto
➤ Elaborar cuadros informativos.	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACION BÁSICA: Licenciado en Contabilidad

OTRA FORMACION COMPLEMENTARIA: Conocimientos generales en aspectos laborales y tributarios, conocimiento en ofimática.

EXPERIENCIA REQUERIDA: Dos años de experiencia en puestos similares.

IDIOMA: Inglés Intermedio.

PC: Excel avanzado (tablas, formulas, etc.), Power Point, Word, manejo de Internet y correo electrónico, base de datos y sistemas tipo usuario relacionados.

COMPETENCIAS	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES				
Orientación al cliente	X			
Trabajo en equipo	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Autocontrol	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Capacidad para comunicarse	X			
Capacidad para la toma de decisiones	X			
Planificación	X			
Responsabilidad	X			
Iniciativa		X		
Compromiso	X			
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario	D: No necesario	

3.8. PRINCIPALES PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

3.8.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La organización presenta un proceso de reclutamiento para ubicar a los colaboradores adecuados que puedan instruir de modo que sean fácilmente adheribles a los objetivos de la organización.

Las vacantes podrán surgir por los siguientes motivos:

- Creación de un nuevo puesto como consecuencia de una necesidad del mercado
- Como resultado de una rotación interna.
- Por bajas imprevistas.
- Por realización de un proyecto o solicitud de personal temporal de apoyo.
- Por cese de algún colaborador a causa de un mal desempeño, retiro voluntario o falta grave.

El primer paso a seguir es identificar la vacante que necesita ser cubierta; luego, el jefe del área solicita el requerimiento mediante un formulario que contiene las especificaciones que debe cumplir el nuevo puesto. Este requerimiento pasa por el área de recursos humanos y es evaluado conjuntamente con el área de administración y finanzas. Éste último es el que decide si se aprueba el presupuesto de contratación.

Requerimiento de personal:

Presentada la vacante, el área solicitante completará en su totalidad el formato denominado **Requerimiento de Personal** al cual podrán acceder a través de la intranet o de Recursos Humanos.

Una vez que el área solicitante completa el requerimiento, éste deberá pasar por los siguientes niveles de revisión y aprobación:

1. Revisión y visto bueno de su respectivo gerente de área, quién avalará el sustento colocado en el requerimiento.
2. Aprobación de la gerencia general (Sólo en caso de puestos nuevos).
3. Revisión y visto bueno del área de recursos humanos, quién analizará el sustento del requerimiento, verificará que el perfil del candidato

solicitado va acorde con lo que se pide para la posición y determinará la oferta económica.

A continuación, se detalla el formulario de requerimiento de personal que es utilizado por la organización donde brinda una información general del postulante para cubrir la vacante necesaria:

Cuadro 6: Requisición de Personal

1. DATOS DEL PUESTO			
Título del puesto:			
Dirección a la que pertenece:			
Unidad administrativa:			
Función Principal:			
Otras Funciones:			
Honorarios o Salario Mensual:			

2. DATOS DEL CANDIDATO (A)			
Genero	Femenino <input type="radio"/>	Masculino <input type="radio"/>	
Rango De Edad (Deseable)			
Formación Académica Necesaria	Diversificado:	Universitario:	Otros:
Idiomas (especifique)			
Conocimientos Técnicos			

3. INFORMACION ADICIONAL		
Experiencia Laboral	_____ años	

4. CONDICIONES DE CONTRATACION				
Renglón Presupuestario	_____	_____	_____	Otro: _____

5. AUTORIZACIONES	
Nombre de Jefe de la Unidad	Fecha de Solicitud
Firma y sello	Gerente del área
Responsable del área	Asistente

Ckeck list del requerimiento de reclutamiento

Tambien llamado hoja de verificacion, este formato es utilizado para documentar los datos del nuevo colaborador para mantener un orden de acuerdo el requerimiento solicitado. A continuación, se detalla los requisitos a presentar y corroborar con el asistente de recursos humanos:

Cuadro 7: Ckeck List del requerimiento de reclutamiento

Título del Puesto:	Número de Referencia:
Número de Posición:	Vacante:
Facultad / Escuela:	

COMPLETO	ACCIÓN	FECHA	INICIO
VACANTE			
<input type="checkbox"/>	La necesidad de la posición y la financiación confirmada.		
<input type="checkbox"/>	Se han considerado horarios flexibles (part time y full time).		
<input type="checkbox"/>	Descripción de posición y anuncio de la vacante.		
<input type="checkbox"/>	Posición evaluada y clasificada.		
<input type="checkbox"/>	Cualquier vacante será anunciada o publicitada en sitios de internet. Nota: Todos los puestos de trabajo anunciados deben ser colocados en el sitio web de la organización y vía correo a los colaboradores.		
<input type="checkbox"/>	El responsable de selección y otro miembro han completado el proceso de reclutamiento.		
<input type="checkbox"/>	Tarjeta de trabajo planteado y aprobado por las personas designados.		

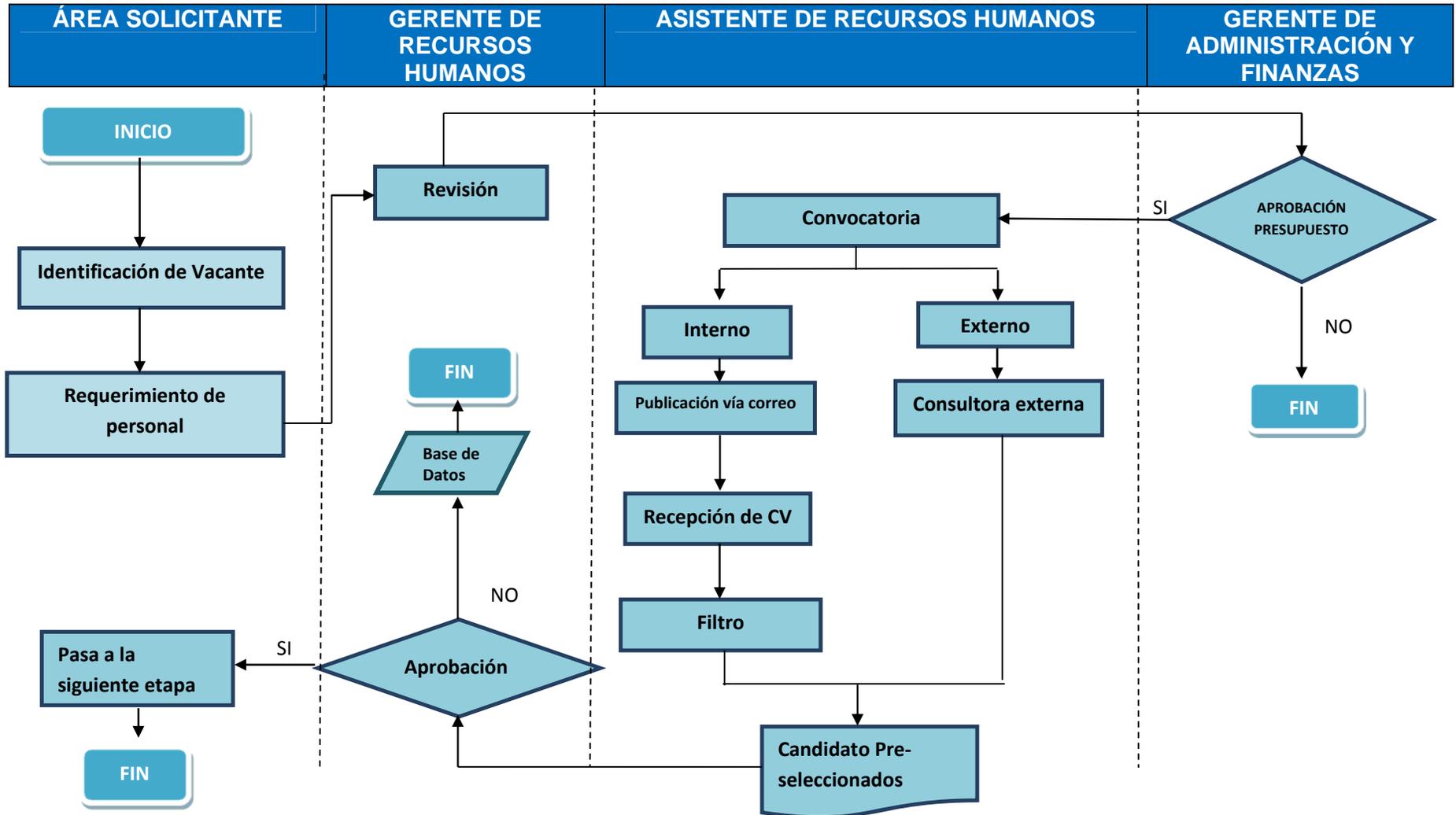
Seguidamente, el responsable de talento humano junto con su asistente organiza la convocatoria, cuentan con dos opciones para poder lograrlo:

Convocatoria Interna: Esta se da a través de una publicación vía correo dirigida a todos los colaboradores, luego se da la recepción de curriculum, y por último, se realiza el filtro de acuerdo al perfil buscado para cubrir la vacante.

Convocatoria Externa: La organización contrata a una consultora especializada para que efectuó todo el proceso de reclutamiento, ésta se encargara de colocar diferentes avisos en diarios, vía web a través de las páginas más conocidas como son: Aptitus, Computrabajo, Bumeran, periódicos murales y bolsas de trabajo de las diferentes universidades. El producto final de este paso consiste en recabar todos los formularios de empleo, los cuales serán analizados y elegidos los candidatos pre-seleccionados que más se alineen a los requisitos deseados. Estos curriculum serán enviados a la organización por la consultora.

Finalmente, los candidatos pre seleccionados, tanto de la convocatoria interna y externa, serán evaluados por el gerente de recursos humanos y responsable de talento humano, conjuntamente aprobarán a los candidatos idóneos que cumpla con todos los requisitos para el puesto que desean cubrir y pasaran a la siguiente etapa, los que no lograron pasar quedaran registrados en la base de datos de la organización para las siguientes convocatorias que se puedan dar.

Gráfico 9 : Flujo de Reclutamiento



3.8.2. PROCESO DE SELECCIÓN

Cuando ya se han elegido los formularios de empleo se inicia la fase de selección, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y productividad laboral.

➤ **Por Convocatoria Interna de Selección**

Seguirá los siguientes pasos:

1. Se procederá a calificar el contenido de los curriculum en función a lo establecido en el procedimiento de calificación publicado y a los siguientes criterios:
 - El cambio de puesto deberá representar un desarrollo profesional, vertical u horizontal, para los candidatos propuestos. Así mismo, la nueva remuneración no deberá ser menor a la que tiene el candidato al momento de la postulación.
 - Si la propuesta de cambio de puesto generase una vacante por cubrir, ésta no se hará efectiva hasta que se tenga la persona de reemplazo seleccionada y adecuadamente capacitada para asumir la posición.
2. En la segunda etapa, el área de recursos humanos se contactará con los colaboradores que hayan aprobado la revisión curricular para realizarles una evaluación y entrevista, en las cuales se explorará el grado de desarrollo de las competencias que poseen los candidatos.
3. En la tercera etapa, se convocará a aquellos candidatos que hayan aprobado la evaluación para que sostengan una entrevista con el responsable del área solicitante, durante la cual se evaluarán sus conocimientos técnicos aplicables a la posición.
4. En la cuarta etapa, recursos humanos se reunirá con el área solicitante y tomarán una decisión en conjunto acerca de quién sería el colaborador seleccionado.

5. Luego de haber elegido al colaborador, recursos humanos se comunicará con el encargado del área/gerencia a la que el colaborador pertenece para coordinar los detalles acerca de las implicancias del traspaso del puesto.
6. Una vez validados los aspectos antes mencionados, el área de recursos humanos se encargará de formalizar y gestionar la **rotación interna**.

➤ **Por Convocatoria de Selección Externa**

Si la cobertura de la vacante se realizara por selección externa, se derivará a una consultora; así mismo, se establecerá el rango salarial que se ofrecerá para la posición.

Si el proceso de selección es derivado a una consultora, el área de recursos humanos enviará el perfil del puesto solicitado y solicitará a ésta una cotización del servicio, en la cual se evaluará la metodología a emplear, el costo del servicio y los tiempos estimados de cobertura.

Una vez aprobada la cotización, se coordinará una reunión en la cual participará también el área solicitante, con la finalidad de afinar el perfil que se busca para la posición. Luego de esta reunión la consultora iniciará el proceso de selección.

El área de recursos humanos se encargará de hacer el seguimiento a la consultora, así como de realizar una entrevista previa a los candidatos que conforman la terna enviada, luego de la cual podrán éstos pasar entrevista con el área solicitante.

Se realiza el denominado filtro curricular, mediante el cual se descartan aquellos curriculum que no cumplen con algunas condiciones específicas del perfil solicitado, como por ejemplo la especialidad o el grado de instrucción requerido.

A los candidatos preseleccionados se les convocará a la empresa para realizarles una evaluación psicológica, la cual consiste en la aplicación de algunos pruebas de tipo psicológico; así como, de dinámicas; según sean requeridas, y de ser muy especializado el puesto, también se aplicarán

pruebas de conocimiento que han sido preparadas previamente en conjunto con el área solicitante.

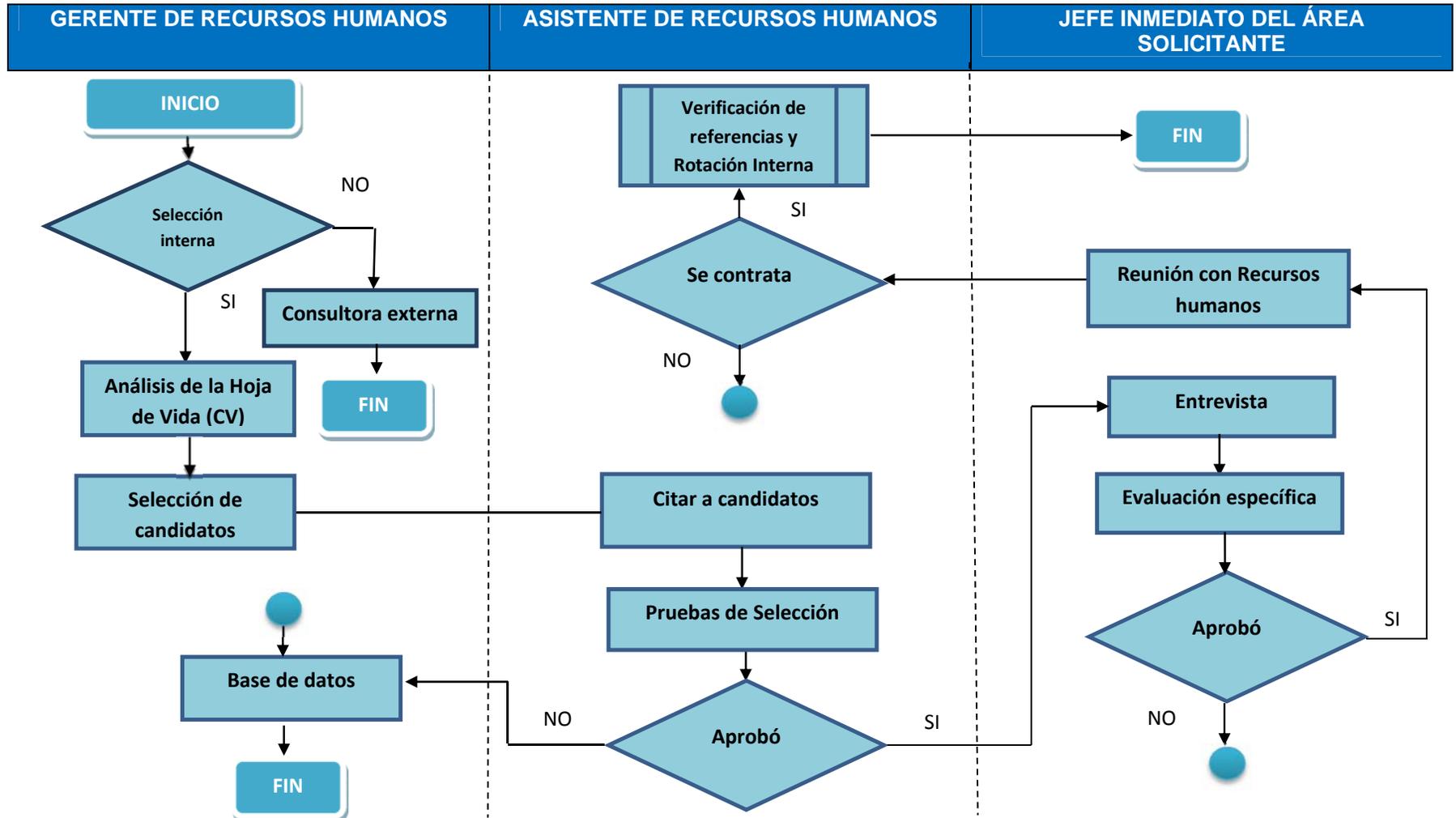
A los candidatos que aprueban satisfactoriamente las evaluaciones realizadas, se los convocará a una **entrevista con recursos humanos** que puede ser individual y/o grupal dependiendo del caso.

Una vez que se culmina con la etapa de las entrevistas, se solicitará en forma personal, telefónica y/o por escrito las **referencias laborales** de aquellos candidatos que hayan superado satisfactoriamente dicha etapa.

Hechas las verificaciones, se seleccionarán a los candidatos que mejor cumplen con lo requerido por el puesto y se procede a remitir sus curriculum y un breve resumen de los resultados de las evaluaciones a la gerencia o encargado del área solicitante, para que ésta pueda realizar la **entrevista técnica**.

Una vez realizadas la entrevista técnica, recursos humanos intercambiará apreciaciones con el área solicitante a fin de determinar cuál de los candidatos será seleccionado.

Gráfico 10: Flujo de Selección



3.8.3. PROCESO DE CONTRATACIÓN

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el colaborador. La duración del contrato será por:

- Tiempo indeterminado.
- Plazo fijo. (3 -6 meses o 1 año)
- Necesidad de mercado.
- Inicio de actividades.
- Convenio para los practicantes pre y profesionales.

El contrato deberá ser firmado por el gerente de recursos humanos y el colaborador.

Una vez que el área solicitante y recursos humanos han dado su visto bueno para el ingreso de la persona es citado el candidato para concretar la contratación según los siguientes parámetros:

➤ Ingreso por Rotación Interna

Cuando la vacante es cubierta por convocatoria interna de selección, el área de recursos humanos se encargará de preparar el formato de rotación interna, remitirlo a las áreas involucradas para el visto bueno respectivo, elaborar el comunicado mediante el cual se haga de conocimiento de todos los colaboradores los cambios realizados

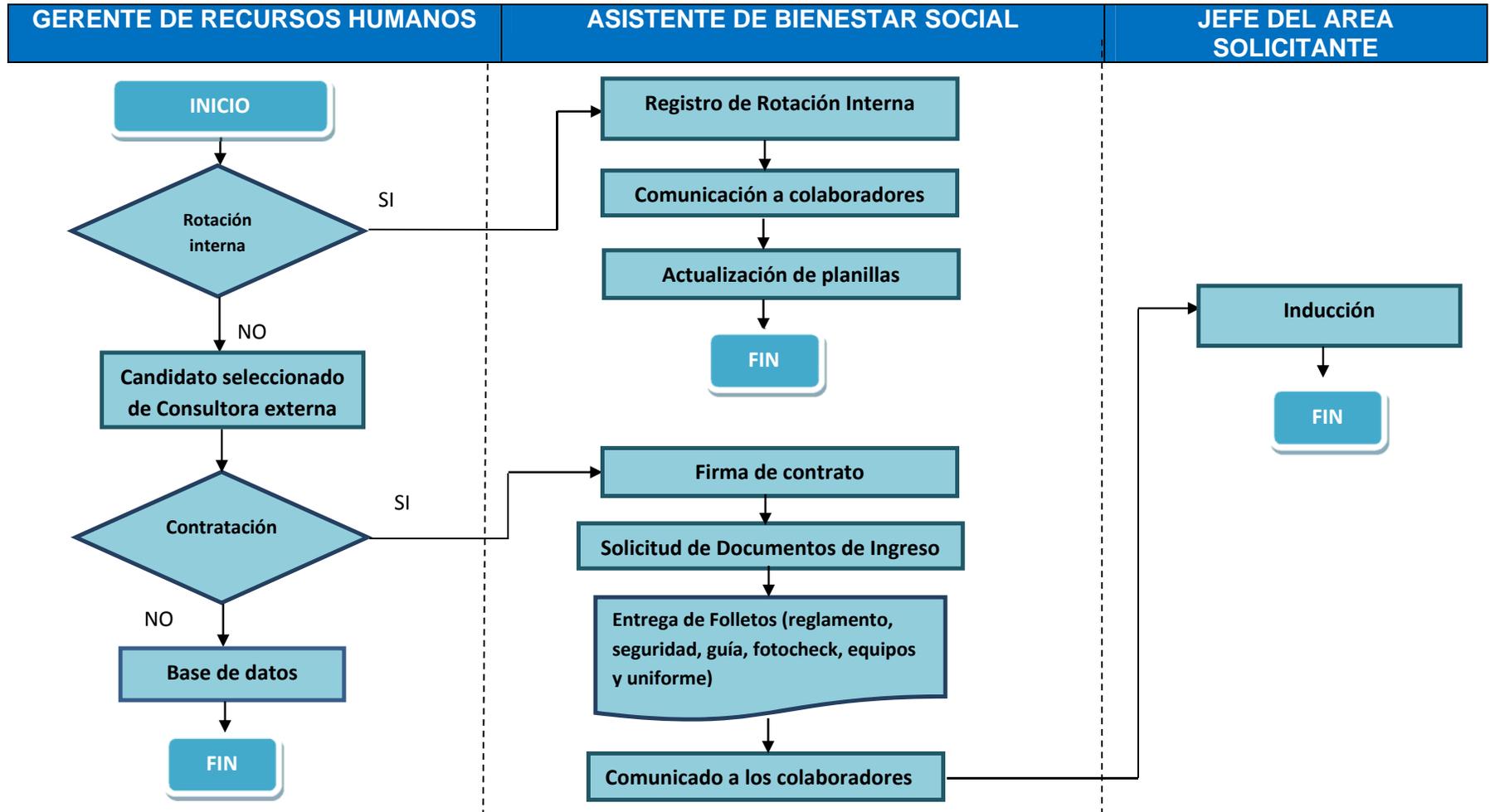
Posteriormente, se encargará de actualizar los nuevos datos en la planilla y de archivar adecuadamente el formato.

➤ Ingreso por Selección Externa

Recursos humanos se encargará de concretar o cerrar el ingreso, previamente a la fecha de inicio, se contactará con el candidato seleccionado y lo citará a las oficinas de la organización en donde seguirá los siguientes pasos para concretar la contratación:

- El candidato firmará su **contrato o convenio** acorde con su modalidad de contratación, mismo que previamente ha sido visado en señal de conformidad por el área de administración de personal.
- Se le entregará un formato conteniendo la relación de **documentos de ingreso** para la contratación, mismos que deberá entregar a recursos humanos el día que inicia sus labores en la organización.
- Se le tomará la foto que será utilizada posteriormente para la emisión de su fotocheck.
- Se le entregará al candidato una **guía de inducción**.

Gráfico 11: Flujo de Contratación



3.8.4. PROCESO DE INDUCCIÓN

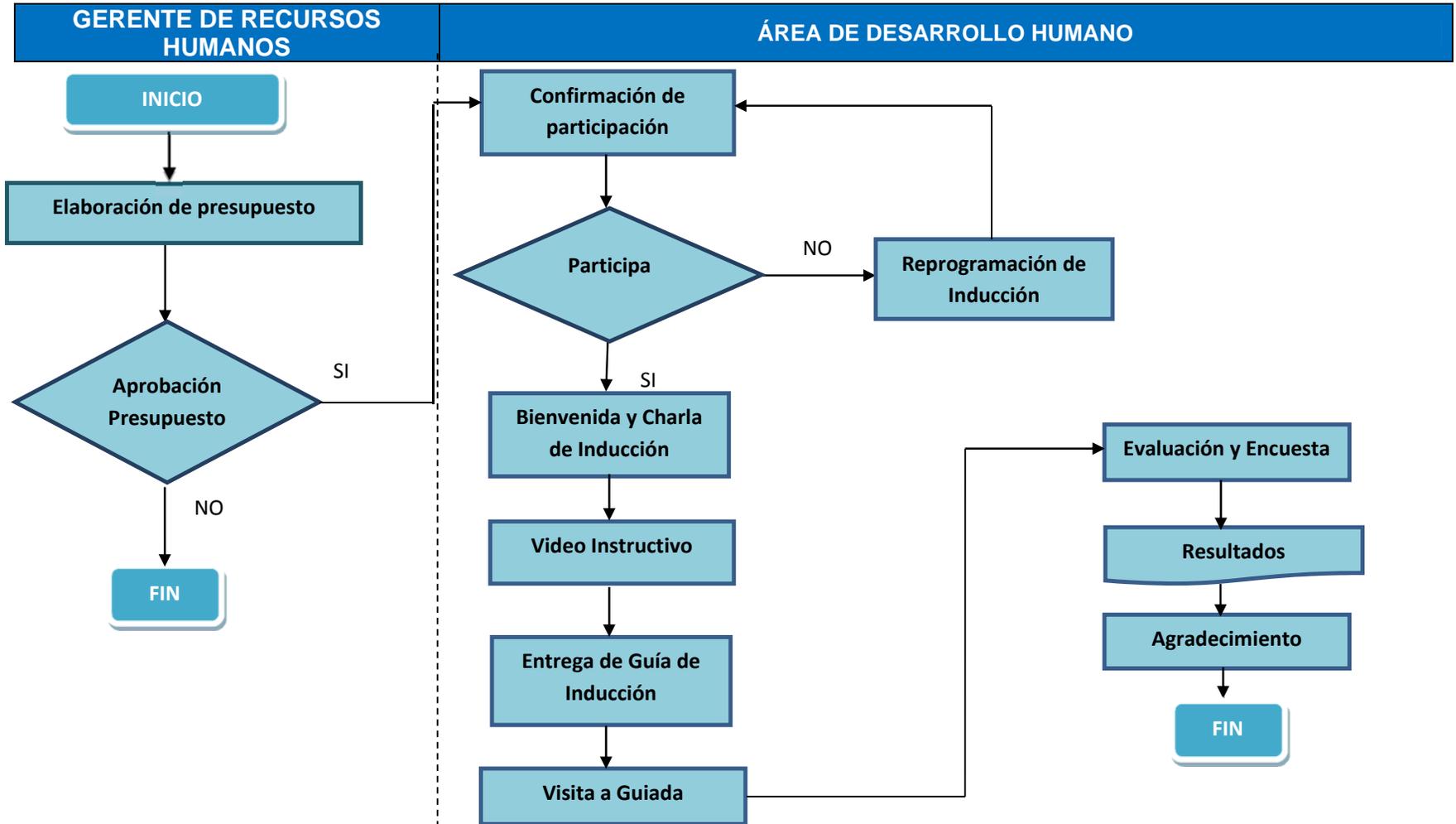
Primero, se elabora y se aprueba el presupuesto por el gerente de recursos humanos para la inducción. Todo el personal que se incorpore a la organización, deberá obligatoriamente participar en el "Proceso de Inducción", de forma de asegurar que la totalidad del personal de la organización conozca los principios y las políticas, que tenga una visión global de su historia, misión, visión y objetivos estratégicos. Si en caso los colaboradores no pudieran asistir en la fecha asignada, la inducción será reprogramada en una fecha futura.

Seguidamente se tendrá en cuenta los siguientes puntos:

- Identificar el número de personas que deben pasar por el programa de inducción.
 - Coordinar con la gerencia general las fechas para la realización de la charla y la visita guiada.
 - Validar con los expositores de la charla si requieren hacerle algún cambio a su presentación.
- a) **De la Inducción Preliminar**
- El área de recursos humanos se encarga de realizar una inducción preliminar a todo el personal nuevo el día de su incorporación, que implica una charla y un recorrido por la sede central.
 - La charla consiste en explicar la información contenida en la guía de inducción.
- b) **De la Charla**
- La gerencia general da la bienvenida a los colaboradores nuevos e inicia la charla.
 - La jefatura de recursos humanos explica la estructura organizacional tanto de la organización, así como, los principales procesos de recursos humanos, formas y conceptos de pago, asistencia médica, beneficios, código de vestimenta y faltas graves.
 - Recursos humanos proyectará un video instructivo respecto a las principales áreas que conforman la organización.

- En caso que la guía de inducción haya sido actualizada respecto a la que se les entregó al momento de su incorporación, se le debe entregar una nueva Guía.
- c) **De la visita guiada**
- Recursos humanos se encarga de validar la asistencia puntual de los participantes y de retornar a los participantes a la sede central.
- d) **Agradecimiento y evaluación**
- Recursos humanos elabora una presentación de agradecimiento para todos los participantes.
 - Se aplicará una encuesta al término del programa para evaluar el impacto del mismo.
 - Los resultados obtenidos en la encuesta se ingresarán a una matriz para realizar el análisis y correspondiente y realizar los ajustes necesarios en los siguientes programas.

Gráfico 12: Flujo de Inducción



3.9. GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES

El contar con una recompensa total incluye, brindar al colaborador compensaciones, beneficios, conciliación, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera a cambio de su tiempo, talento, esfuerzo y resultados.

Estas estrategias permiten orientar el comportamiento de los colaboradores, reforzar los objetivos de la organización, asegurar el éxito y su reputación. Asimismo, permitirán una política capaz de atraer, motivar y fidelizar al talento requerido.

3.9.1. CRITERIOS PARA DETERMINAR ESCALAS SALARIALES

De acuerdo a fuentes internas de la organización, ésta no cuenta con indicadores cuantitativos salariales para medir numéricamente las capacidades y habilidades de los puestos de trabajos, por tanto proponemos que se evalúe bajo los siguientes conceptos: pensamiento estratégico, liderazgo del personal, grado de responsabilidad, habilidades físicas, requisitos intelectuales, orientación al cliente, trabajo en equipo y orientación a resultados.

El método que se utilizará será una comparación de factores que permitan la evaluación de cargos para cada puesto según las competencias descritas. Con estas escalas deseamos que los colaboradores puedan tener oportunidad de crecimiento profesional en sus líneas de carrera, según los bloques de familias, lo cual permitirá percibir un salario adecuado.

Cuadro 8: Valorización de Puestos

FAMILIAS	PUESTOS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS					CAPACIDADES CARDINALES			TOTAL
		Pensamiento Estratégico	Liderazgo del Personal	Grado de Responsabilidad	Habilidades Físicas	Requisitos intelectuales	Orientación al Cliente	Trabajo en equipo	Orientación a resultados	
GERENCIA	Gerente General	90	80	90	-	80	70	60	90	560
	Gerentes	80	70	80	-	70	70	60	80	510
ADMINISTRATIVO	Analista	-	-	70	-	50	50	50	50	270
	Responsable de Atención de Servicio al Cliente(SAC)	-	-	40	-	30	60	30	60	220
	Coordinador	-	40	40	-	30	40	50	60	260
	Asistente Administrativo	-	-	40	-	40	60	50	60	250
	Gestor de Retención y Fidelización	-	-	40	-	30	50	30	50	200
	Cajera	-	-	50	-	30	50	30	50	210
VENTAS	Jefe	-	60	80	-	40	70	80	80	410
	Supervisor	-	50	60	-	30	60	60	60	320
	Capacitador	-	60	70	10	50	60	70	70	390
	Vendedores	-	-	-	20	30	80	60	80	270
OPERARIOS	Asesor Funerario(DAFF)	-	-	-	30	10	40	40	30	150
	Operario de Maquinaria	-	-	20	70	20	-	10	10	130
	Jefe de Seguridad	-	20	40	70	40	20	60	20	270
	Anfitrión	-	-	-	10	10	20	20	10	70
	Jardinero	-	-	-	50	-	-	-	-	50

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

Según el análisis del cuadro de valoración de puestos, los colaboradores que integran la gerencia concentran mayor peso en las habilidades de pensamiento estratégico, por que conlleva al diseño de estrategias y oportunidades de mejora en favor del desarrollo de la organización. Otras habilidades ponderantes son grado de responsabilidad y orientación de resultados, debido a que este nivel recae todas las decisiones y lineamientos de la organización.

En el bloque administrativo compuesto por el analista, coordinador, asistente administrativo, tanto de servicio al cliente como de retención y fidelización, y el encargado de caja, cuentan con una valoración inferior al de la gerencia, ya que las capacidades que desarrollan en la organización recaen en la orientación al cliente, trabajo en equipo y orientación a resultados y se especializan en desempeñar funciones de mando medio, donde siguen indicaciones de la gerencia, por lo que las habilidades estratégicas no se desarrollan con tal relevancia, pero si es necesaria una comunicación continua que permita una relación entre áreas.

Para los tres primeros puestos del área de ventas el jefe de ventas, supervisor y capacitador, se les considera una valoración superior en liderazgo de personal y grado de responsabilidad, ya que una de sus funciones de su puesto es estar a cargo de los vendedores con los cuales trabajan para llegar a metas e indicadores que la organización propone. El grupo mencionado, incluyendo los vendedores, tiene una valoración de puestos alta en la sección capacidades cardinales para el énfasis en las técnicas de ventas y la calidad de atención al cliente, la cual permite una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y exigencias de la organización.

Por último, en la parte operaria, debemos resaltar ciertas capacidades del asesor funerario y el anfitrión, que conlleva un contacto directo con el cliente en diferente medida, que les permite dar orientación y coordinación mínima para iniciar el servicio contratado, para luego que el operario de maquinaria y jardinero apliquen habilidades físicas indispensables para realizar tareas de vigor, destreza y fuerza que finalizan el servicio. Para el caso de seguridad es necesaria una capacidad que involucre cierto liderazgo del personal a su cargo, habilidades físicas, ya que es necesaria para el puesto

ante cualquier acontecimiento que pueda atentar con la integridad de las personas que acuden al recinto.

3.9.2. COMPENSACIONES MONETARIAS

3.9.2.1. BANDAS SALARIALES

Según la entrevista al gerente de recursos humanos la organización maneja de manera empírica los salarios de los colaboradores en todos los niveles. Por tal motivo, se propone bandas salariales que permitan mayor flexibilidad para la valorización de cada puesto en la organización, según el grado de responsabilidad. Asimismo, permitirá la negociación de salarios para los nuevos ingresos o retención de personal calificado estratégico.

Analizaremos las formas que la organización tiene para compensar económicamente a sus colaboradores, en primer lugar para el área administrativa con sus comisiones variables y en segundo lugar para el área de ventas.

Cabe recalcar que la organización generó un estudio en el año 2014 que fue realizado por una consultora externa, quien dio inicio al estudio a las remuneraciones. Actualmente, con estos resultados, se maneja de manera interna, a cargo del departamento de recursos humanos, la variabilidad según la competitividad del mercado para efectuar los ajustes.

a) Área Administrativa

El personal administrativo, coordinadores, supervisores, asistentes y practicantes fuera de su básico tienen variables en cuanto a comisión. Las áreas de implementación funeraria, cobranza y gestión comercial son las que perciben comisiones.

Las áreas de implementación funeraria, cobranza y gestión comercial son las que perciben comisiones. En el caso de este último, gestión comercial (Fidelización), se valida la información de las ventas realizadas con cada cliente en solo necesidad futura y se efectúa el recupero de los contratos que inician sus primeras seis cuotas.

También en ésta área se encuentra al colaborador que hace la retención de contratos. Aquellos son medidos por indicadores, uno de los indicadores es llamado “recaudación” que consiste en cuánto dinero ingresa como pago de cuota de cada cliente atrasado, y el otro indicador es llamado “monto insoluto” que refiere a la recuperación de cada contrato; es decir, el precio de venta. De manera que la recuperación de un contrato certifica que la organización no deje de percibir ganancias de los pagos del cliente. En caso que el cliente no cumpla, definitivamente, con lo pactado en el contrato de necesidad futura o inmediata, éste es anulado y pasa a una modificación temporal y finalmente será penalizado por la organización.

Cuadro 9: Bandas salariales por familias de puestos

FAMILIAS	PUESTOS	BANDAS SALARIALES			
		BANDA MINIMA	BASICO	BANDA MÁXIMA	%
GERENCIA	Gerente General	S/17,600	S/.22,000	S/26,400	20%
	Gerentes	S/12,000	S/.15,000	S/18,000	20%
ADMINISTRATIVO	Analista	S/1,800	S/.1,900	S/2,000	5%
	Atención de Servicio al Cliente(SAC)	S/1,500	S/.1,600	S/1,700	5%
	Coordinador	S/2,900	S/.3,200	S/3,700	10%
	Asistente Administrativo	S/1,700	S/.1,800	S/1,900	5%
	Gestor de Retención Y Fidelización	S/1,300	S/.1,400	S/1,500	5%
	Caja	S/1,600	S/.1,700	S/1,800	5%
VENTAS	Jefe de Ventas	S/3,900	S/.6,000	S/8,100	35%
	Supervisor de Ventas	S/2,200	S/.3,500	S/4,800	35%
	Supervisor de Capacitación Ventas	S/3,400	S/.4,000	S/4,600	15%
	Vendedores		S/350		
OPERARIOS	Asesor Funerario(DAFF)	S/1,400	S/.1,500	S/1,700	5%
	Operario de Maquinaria	S/.1,000	S/1,100	S/1,200	2%
	Jefe de Seguridad	S/2,300	S/.2,400	S/2,500	2%
	Anfitrión		S/1,000		0%
	Jardinero		S/.850		0%

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

En el cuadro No. 9 se resume las bandas salariales según familia de puestos, estas permiten visualizar los porcentajes sugeridos por el grado de competencia y por función en la organización.

En el bloque gerencial el porcentaje que se considera es más-menos el veinte por ciento (20%) del básico estipulado. Éste porcentaje se valoriza según el pensamiento estratégico, liderazgo del personal y grado de responsabilidad.

Para el bloque administrativo su rango porcentual varía en más-menos cinco por ciento (5%), ya que estos puestos siguen parámetros y políticas establecidas en el manual de organización de funciones y no tienen acceso a modificar u omitir algún proceso, lo que si pueden es sugerir al jefe inmediato nuevas opciones para mejora del área, reduciendo tiempo y recursos.

Por otro lado el bloque de ventas presenta un más-menos treinta y cinco (35%), quince (15%) y diez por ciento (10%), respectivamente, designado a los jefes de venta, supervisor, capacitador y coordinador, dado que el área ventas es el motor que mueve a la organización, tanto su enfoque como planeamiento estratégico está dirigido hacia ellos; para así poder elevar las ganancias.

Por último, el bloque operativo cuenta con una asignación del cinco (5%) y dos por ciento (5%), respectivamente a cada posición, debido a que sus funciones son procedimientos repetitivos, si bien son importantes, no en el grado que genere toma de decisiones importante que no se logre con una previsión adecuada.

Cuadro 10: Comisión de los puestos en el área de ventas

PUESTOS	COMISIONES
Jefe de Ventas	S/.8,000 Soles
Supervisor de Ventas	S/.5,000 Soles
Coordinador	S/.2000 Soles
Gestor de Retención y Fidelización	S/.600 Soles

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

b) Área de Ventas

Jefes de Ventas

Adicionalmente al básico que perciben, se les sumaran los bonos por producción según el equipo de ventas del que se encuentra a cargo, de los seis existentes en la organización. Sin embargo, también se les restará las resoluciones de contratos; es decir, los que pasan a ser anulados por falta de pago.

Supervisores de ventas

Se adiciona a su sueldo básico:

- Un bono de movilidad.
- Integralidad: Comisión adicional que se recibe por la venta de espacios de lujo o servicios funerarios.
- Comisión de 6 ventas por contratos de Fe Salud. (Seguros).

A lo mencionado se le restará las resoluciones que tengan en ese periodo.

c) Área Administrativa con comisión

Coordinador

Su comisión es en base a una meta designada mensualmente para el área de gestión comercial (retención y fidelización).

Gestor de Retención y Fidelización

Su comisión es en base a dos indicadores uno de recaudo y otro de insoluto (precio de venta del contrato), adicionalmente los gestores de fidelización cuentan con un bono por validación de contratos emitidos por la fuerza de venta.

Cuadro 11: Categoría de vendedores y sus fijos y comisiones

	CATEGORIA	FIJO	COMISIÓN		BONO DEL Q	
			CUOTAS	%	CUOTA	%
15%	ELITE SC	S/. 350	160.000	7,50	53.000	2
15%	ELITE SN	S/. 350	147.000	7,50	47.000	2
10%	MASTER	S/. 350	100.000	7	41.000	3
10%	SENIOR	S/. 350	80.000	6,50	34.000	2
5%	WORKER	S/. 350	67.000	5,50	NO TIENE	
2%	JUNIOR	S/. 350	57.000	4,50	NO TIENE	
1%	KINDER	S/. 350	57.000	3%	NO TIENE	
0%	NUEVO	S/. 350	37.000	3%	NO TIENE	

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

A continuación se detallará las categorías por vendedor:

Periodos y Ciclos de Venta:

Cada año contará con 6 ciclos de venta (bimensuales) para evaluación de consejeros. Cada ciclo contará con 4 periodos de ventas quincenales. El año tendrá un total de 24 periodos de venta.

Los consejeros serán evaluados y calificados en función a la producción neta alcanzada por cada ciclo. Esto determinará la categoría que tendrá durante el ciclo siguiente.

- **Categoría Élite:** Solo podrán acceder a la categoría Elite, los consejeros de la categoría master cuando exista una vacante, quienes deberán cumplir adicionalmente con los siguientes requisitos.
 - ✓ Una permanencia interrumpida mínima de 12 meses en la organización.
 - ✓ Tener una producción que la ubique en los primeros lugares del ranking, del año.
 - ✓ Haber mantenido una trayectoria de cumplimiento de normas y políticas de trabajo.
 - ✓ Evaluación cualitativa aprobatoria de sus superiores (Jefe y Gerente de Venta).

- **Categoría Master, Senior y Junior:**
 - ✓ Los cambios ascendentes y descendentes entre estas categorías se realizarán al vencimiento de cada ciclo en función al volumen de venta neta.
 - ✓ El consejero iniciará el ciclo en la categoría que le corresponda según el volumen producido en el ciclo anterior (sin importar que categoría viene).

- **Categoría Kinder:** Se crea esta categoría para los consejeros que siendo Junior no han logrado su meta de ciclo, pudiendo bajar a esta categoría. La permanencia de un consejero en esta categoría es máxima de un ciclo de venta. La permanencia en esta categoría por más tiempo

corresponderá a la evaluación y decisión que tome el jefe de ventas como caso especial.

- **Categoría Nuevos:** Los consejeros ingresantes a la organización entran a la categoría nuevos directamente luego de terminado y aprobado su curso de capacitación.
 - ✓ La permanencia máxima de un consejero en esta categoría será de 3 ciclos.
 - ✓ El consejero nuevo que tenga una producción mayor a su cuota en cualquiera de estos ciclos podrá acceder a las categorías superiores de acuerdo a los montos que corresponda a la tabla de categorías.
 - ✓ Un consejero nuevo no ha logrado superar su meta no pasa a categoría Kinder, sino para la categoría Junior salvo que el jefe de ventas observe su continuidad.

3.9.2.2. PROCESO DE REVISIÓN PARA INCREMENTO SALARIAL

Actualmente, la organización no cuenta con un proceso de revisión salarial, solo dependiendo de la decisión del gerente en casos puntuales lo hace pero según su criterio.

Propuesta:

Se propone revisar los incrementos salariales utilizando los siguientes criterios:

- **Evaluación de desempeño:** Se considerará a los colaboradores que obtengan una calificación de 101% a 110%, esto indicará que sobrepasa en algunos aspectos las exigencias del puesto, son personas con claras condiciones de crecimiento profesional, consiguen sus metas con facilidad, ofrecen información útil y generan ideas creativas, poseen capacidades de reacción, trabajan en equipo, optimizan sus recursos y controlan sus gastos demostrando su potencial.

- **Antigüedad del colaborador:** se tomará en cuenta una antigüedad mayor al año.
- **Estudio y grado académico:** Se evaluará la preparación académica dependiendo el cargo que tenga dentro de la organización y que tanto repercute para sus funciones y será uno de los requisitos para asumir nuevos cargos, ya que, actualmente, frente a la competencia el colaborador debe estar actualizado en temas relacionados a la organización para que sirva de apoyo.
- **Puntualidad en asistencia:** Se evaluará la responsabilidad en el horario de ingreso y salida; así mismo, se tendrá las faltas injustificadas y/o tardanzas.
- **Retención de talento:** Se evaluará el potencial de cada colaborador en caso se determine necesario para los objetivos de la organización, otorgando beneficios atractivos para éste, mediante una negociación.

3.9.3. COMPENSACIONES NO MONETARIAS

Son utilizados para premiar a los colaboradores por su buen desempeño, brindándoles oportunidades de entrenamiento, horarios de trabajo flexibles y mejoras en el ambiente de trabajo. La premiación se realiza trimestralmente al mejor vendedor de cada sede, se efectúa a través de una pequeña ceremonia otorgándole lo mencionado líneas arriba; adicionalmente, un reconocimiento con una medalla, diploma y vales de consumo. Para la parte administrativa, también se efectúa dicho reconocimiento al mejor colaborador.

La metodología utilizada es evaluada a través del volumen de ventas trimestrales, producción por cada consejero, para premiar a los tres primeros puestos. Luego, se efectúa un ranking anual de los diez mejores vendedores, los cuales se harán acreedores a un viaje fuera del país con todo pagado por cinco días a un destino turístico elegido y aprobado por la gerencia de ventas. El área administrativa también cuenta con un viaje anual a destinos nacionales como parte de integración de los equipos de cada área.

El mensaje es acercar al colaborador con los objetivos de la empresa, para así lograr el óptimo desempeño y la mejora continua. La organización busca integrar de forma dinámica las expectativas de la organización, a través de la motivación y la competitividad, que permitirán un alineamiento estratégico que busca la gerencia de recursos humanos. Finalmente, los incentivos monetarios y no monetarios permitirán un balance satisfactorio que se acerque a los diversos intereses y necesidades de los colaboradores.

Seguidamente, se menciona el sistema de compensaciones no monetarias que maneja actualmente la organización divididos en beneficios y reconocimientos:

Beneficios:

a) Beneficios educativos

Según los datos de la organización, ésta cuenta con colaboradores que fluctúan entre los 20 a 39 años de edad, que aspiran a seguir educándose. Por lo cual, ha implementado acciones que fidelice y busque compromisos por parte del colaborador con la organización. Dentro de estas se han diseñado convenios educativos con instituciones de prestigio.

A continuación se detalla los beneficios disponibles:

Cuadro 12: Beneficios con instituciones educativas

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	
Descripción	% de descuento
ESAN	20%
Universidad Cesar Vallejo	25%
IDAT	10%
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	15%

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

b) Beneficios recreativos

Asimismo, se ha generado un convenio con una red de gimnasios para incentivar una vida saludable. De esta forma, permitir manejar el estrés diario de los colaboradores en el día a día.

Por otro lado, la organización ha generado un acuerdo con Cineplanet, incluyendo descuentos que permite la recreación familiar del colaborador a un precio accesible. Esto con el fin de apoyar a la integralidad de su ámbito familiar para mejorar el balance de su vida-trabajo que para la organización.

Cuadro 13: Beneficios para actividades recreativas

ACTIVIDADES RECREATIVAS	
Descripción	% de Descuento
Gimnasio Gold Gym	20%
Cineplanet	50%

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

c) Beneficios Psicológicos:

Se han implementado taller orientados a mejorar la capacidad de los colaboradores en las áreas de desempeño y motivación con temas de dominio de stress, trabajo bajo presión, liderazgo, coaching y autocontrol.

La organización considera de importancia que su personal tenga las herramientas psicológicas necesarias para generar un ambiente más confortable de trabajo.

d) Beneficios de Salud:

La organización, en un sentido integral, para tener un mejor desempeño de sus colaboradores, ha entendido que sus diferentes necesidades deben ser atendidas, para lo cual ha creado un sistema de beneficios de salud para él y su familia. "Fe salud", éste sistema cuenta con descuentos en atención y para las especialidades a suscritos convenios con la aseguradora Pacífico para mejor cobertura en caso de enfermedad o accidente.

Propuesta

Se sugiere que el seguro contra accidentes para el personal operativo sea considerado y asumido por la organización, ya que estos colaboradores están expuestos en su día a día a la utilización de maquinaria pesada y de elementos peligrosos para la salud.

Reconocimientos:

a) Eventos Sociales

Otra forma que la organización alinea sus objetivos y valores, es a través de una retribución en forma de distinción a los mejores vendedores por los logros obtenidos. Este evento social de integración se otorga en el día del vendedor.

Cada año se efectúa un paseo de integración, todo incluido, para satisfacción de los colaboradores destacados, en alguna locación propuesta por cada una de las áreas, administrativa o ventas.

b) Entrega de obsequios

La organización motiva a los colaboradores a incrementar su desempeño, con obsequios. Cada año los gerentes comparten con sus colaboradores e incentivan y agradecen su competitividad.

Algunos obsequios que brinda la organización son:

- Mochilas educativas: Contiene útiles escolares para los hijos de los colaboradores en época escolar.
- Cena Navideña: Cada año se efectúa la cena navideña por área.
- Celebraciones dentro de la organización: Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, Navidad, Día del Vendedor, Día del Trabajo.
- Otros: Bonos extra, diplomas, premios como viaje todo incluido, electrodomésticos, vales y/o descuentos de consumo en restaurantes, supermercados, spa, entre otros establecimientos. Estos reconocimientos se dan en forma pública en fechas significativas.

c) Programa de Reconocimiento dirigido al área operativa

Este programa está dirigido al personal operativo de la organización. De manera trimestral se premia al colaborador que ha obtenido el mayor puntaje en la evaluación en los siguientes factores:

- Inspecciones del uso de equipo de protección personal.
- Cuestionario de conocimientos sobre temas de seguridad.
- Votación de sus compañeros.
- Asistencia a las charlas en temas de seguridad.
- Oportunidades de mejoras en las sedes.

A través de este programa se busca generar una cultura de prevención y seguridad en los colaboradores.

La organización genera un reconocimiento a la labor desempeñada, medida por indicadores alcanzados según sea el área, administrativa y ventas.

3.10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.10.1. OBJETIVOS DEL PROCESO:

La organización tiene como objetivo medir el desempeño de los colaboradores dos veces al año y contar con un equipo humano de calidad, así como de brindar oportunidades de desarrollo laboral dentro de la organización.

La evaluación de desempeño es un método formal y sistemático que sirve de retroalimentación al área de recursos humanos, el cual permite identificar el rendimiento de los colaboradores, si cumple con sus objetivos en el puesto de trabajo y si hace uso adecuado de los recursos; asimismo, permite identificar y reforzar a aquellos que no lo hacen.

3.10.2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

a) Evaluación de Desempeño

Es un proceso clave dentro de la gestión de recursos humanos que permite identificar aquellos aspectos en los que el evaluado puede mejorar, a fin de maximizar su potencial e incrementar su productividad, garantizando de esta manera, su continuo crecimiento y la mejora permanente de los resultados organizacionales (cumplimiento de metas).

b) Perfil de Puesto

Es la descripción de los requisitos, competencias personales, funciones y otras características que requiere un puesto para el logro de sus objetivos.

c) Competencias

Son comportamientos que se repiten de manera frecuente y que conllevan al éxito en el desempeño de un puesto de trabajo.

d) Metas

Constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización ya que establecen el estado futuro que se quiere alcanzar. Deben ser medibles, alcanzables y claras ya que constituyen un indicador a evaluar.

e) Indicadores de Desempeño

Permiten determinar el grado de avance y/o cumplimiento de las funciones y objetivos del puesto.

Responsabilidades

a) Gerencia General

- Aprobar el modelo de evaluación de desempeño a utilizar.
- Aprobar el presupuesto.

b) Jefatura de Recursos Humanos

- Revisar y dar su visto bueno al modelo de evaluación de desempeño.
- Aprobar los cambios hechos a los procedimientos y documentos relacionados a la evaluación de desempeño.
- Aprobar los montos a invertirse en cada proceso de evaluación de desempeño.

c) Área de Recursos Humanos

- Establecer los criterios para el modelo de evaluación de desempeño a utilizar.
- Diseñar, revisar y determinar los instrumentos de evaluación de desempeño.
- Preparar el cronograma anual de evaluación de desempeño.
- Elaborar y llevar el control de los documentos y registros relacionados a la evaluación de desempeño.
- Elabora los informes y lleva el control de las evaluaciones realizadas.
- Coordinar la ejecución del proceso de evaluación de desempeño.

d) Jefaturas de las diversas Áreas de la Organización y Evaluadores

- Ejecutar el proceso de evaluación de desempeño, de manera clara y objetiva, en el tiempo establecido por el área de recursos humanos y manteniendo la confidencialidad de la información.

e) Colaboradores Evaluados

- Ejecutar el proceso de auto evaluación de desempeño, de manera clara y objetiva, en el tiempo establecido por el área de desarrollo.

3.10.3. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

a) De los indicadores a medir

La medición de estos indicadores se realiza a través de una escala porcentual que va del 0% al 100%. Asimismo, no es limitante, ya que existen colaboradores que sobrepasan dicha escala.

Cuadro 14: Indicadores de cumplimiento para evaluación de desempeño

CUMPLIMIENTO/DOMINIO	%
El desempeño SOBREPASA las exigencias del puesto.	De 111% a mas
El desempeño sobrepasa EN ALGUNOS ASPECTOS las exigencias del puesto.	De 101% a 110%
El desempeño cumple PLENAMENTE con lo esperado para el puesto.	100%
El desempeño cumple con lo MINIMO ESPERADO con lo esperado para el puesto.	De 71% a 99%
Aun no cumple las exigencias del puesto por estar en PROCESO DE APRENDIZAJE	De 51% a 70%
El desempeño se encuentra POR DEBAJO de las exigencias para el puesto	De 21% a 50%
El desempeño NO CUMPLE con lo esperado para el puesto	De 0% a 20%

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

b) De las puntuaciones:

- El evaluador asignará un puntaje mayor al 100% siempre que considere que su colaborador no sólo cumple plenamente con las funciones de su puesto si no que, esporádicamente (de 101% a 110%) o permanentemente (de 111 % a más), está demostrando aptitudes superiores a las que demanda su puesto.
- El evaluador asignará un puntaje de 100% siempre que considere que su colaborador cumple plenamente con lo esperado; es decir, debe considerar no sólo si realiza la función o si cumple con la meta sino también cómo la realiza y cómo hace para llegar a la meta.
- Asignará un puntaje entre 71% y 99% siempre que considere que su colaborador cumple con lo mínimo esperado por su puesto, es decir, que posiblemente cumpla con las funciones pero no muestre aspectos de mejora en el, cómo organiza o lleva a cabo las actividades que comprenden cada función y objetivo.

- El rango de 51% a 70% lo deberá usar cuando su colaborador se encuentre en proceso de aprendizaje y por tal motivo aún muestre un desempeño inferior a lo esperado.
- Todo puntaje por debajo del 50% implicará que el desempeño del colaborador está por debajo a lo esperado para el puesto.

c) De la evaluación:

- Las evaluaciones de desempeño firmadas por el evaluador, evaluado y gerencia correspondiente deberán ser enviados al área de desarrollo humano para su respectivo análisis y archivo.
- Esta evaluación servirá de base para la aplicación de políticas referidas a compensaciones, capacitación, promociones, entre otras que impliquen un desarrollo y oportunidades de crecimiento para el colaborador.
- Cada evaluador informará únicamente a su evaluado sobre los resultados obtenidos, asimismo otorgará la información a sus jefes directos y al área de recursos humanos según sea requerido.

Cuadro 15: Porcentajes de cumplimiento según evaluación

%	CUMPLIMIENTO / DOMINIO	ANÁLISIS / EVALUACIÓN
De 111% a mas	Sobrepasa las exigencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Persona con alto grado de excelencia profesional. • Persona con un alto potencial de desarrollo, en su área o en otras a considerar. • Consigue superar sus metas. • Optimiza los recursos y controla gastos. • Demuestra alta capacidad de trabajo en equipo, cumple con los límites, norma y procedimientos. • Propone permanentemente ideas y soluciones innovadoras, sugerencias.
De 101% a 110%	Sobrepasa en algunos aspectos las exigencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Persona con claras condiciones de crecimiento profesional. • Consigue sus metas con facilidad. • Ofrece información útil y genera ideas creativas. • Posee capacidad de reacción. • Trabaja en equipo, optimiza sus recursos y controla sus gastos. • Demuestra potencial.
100%	Cumple plenamente lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Persona bastante competente, comprometida con los objetivos de la organización. • Consigue sus metas de acuerdo a lo esperado. • Trabaja en equipo, optimiza sus recursos y controla sus gastos.
De 71% a 99%	Cumple con lo mínimo esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que consigue cumplir con sus objetivos pero solo al mínimo. • No muestra mayor esfuerzo por darse al máximo. • Se compromete parcialmente con los objetivos de la organización.
De 51% a 70%	Aun no cumple por estar en proceso de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que consigue sus objetivos parcialmente pero que denota un avance progresivo debido a que no conoce en su totalidad las funciones o la cultura de la organización. • Requiere de reforzamiento y supervisión constante durante su periodo de aprendizaje.
De 21% a 50%	Por debajo de las exigencias del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que consigue parcialmente sus objetivos. • Su desempeño no alcanza lo esperado. • Requiere seguimiento intensivo, direccionamiento del desempeño.
De 0% a 20%	No cumple con lo esperado para el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Persona que no consigue sus objetivos. • Su desempeño más bajo de lo esperado. • No demuestra compromiso con los objetivos de la organización.

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

3.10.4. MODELO DE EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO ACTUAL

La organización cuenta con un formato establecido de evaluación de desempeño que aplica en la actualidad. Seguidamente se incluirá el formato usado:

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	CÓDIGO	RRHH-FM-06
		EDICIÓN	8

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS (EVALUADO)	PUESTO	AREA	GERENCIA	FECHA DE INGRESO AL PUESTO
	Asistente de Retención	Gestión Comercial	Operaciones y Servicios	
PERIODO EVALUADO:				JULIO 2015 A DICIEMBRE 2015

INSTRUCCIONES: Evalúe el desempeño de su colaborador teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Realizarlo de manera **OBJETIVA** y teniendo en cuenta el **COMPORTAMIENTO HABITUAL demostrado** por el evaluado en el periodo indicado, no considerando circunstancias que hayan podido ocurrir de manera aislada.
- Utilizar los siguientes criterios de puntuación en la calificación.

Cumplimiento / Dominio	%
El desempeño SOBREPASA las expectativas del puesto	> de 105 %
El desempeño CUMPLE SATISFACTORIAMENTE con lo esperado para el puesto	De 91% a 105%
El desempeño cumple con lo esperado, pero NECESITA MEJORAR algunos aspectos	De 76% a 90%
El desempeño NO CUMPLE con lo esperado para el puesto	< de 75%

EVALUACIÓN

1. Respecto a la ejecución y cumplimiento de sus funciones:

Funciones Principales	CALIFICACIÓN %	OBSERVACIÓN
Gestionar telefónicamente la cartera de contratos asignados, a fin de asegurar el cumplimiento de pago y permanencia del contrato		
Gestionar con visitas personalizadas la cartera de contratos asignados a fin de sincerar y establecer el cumplimiento del pago de los contratos y la permanencia de los clientes		
Negociar con el cliente brindándole alternativas de cancelación a fin de lograr la permanencia del cliente en la organización		
Elaborar la lista de contrato en riesgo y comunicarlo a las jefaturas de ventas a inicio de cada periodo a fin que el área comercial pueda apoyar en gestión de recuperación de los contratos y asegurar la permanencia del cliente.		
Realizar las reprogramaciones de los contratos en riesgo para facilitar el pago de las deudas pendientes, brindándoles una nueva fecha para cumplir con sus obligaciones		

2. Respecto al cumplimiento de los Indicadores de Desempeño:

Indicador	Meta	Resultado Obtenido	CALIFICACIÓN %

3. Fortalezas del Evaluado:

- _____
- _____
- _____

4. Aspectos de mejora del Evaluado:

- _____
- _____
- _____

3.10.5. PROPUESTA DE PROCESO DE FEEDBACK

Entendemos por feedback que es una instancia de retroalimentación o respuesta del proceso de comunicación donde se busca un diálogo y solución de problemas a través de técnicas, acuerdos y acciones que permita al colaborador y al jefe inmediato una mejora continua para la organización. Por este motivo, proponemos como estrategia este proceso para permitir evidenciar problemas que viene presentando el área de ventas con el objetivo de darle al colaborador una mejor visión de su desempeño y potenciar sus capacidades para beneficio de ambas partes.

Actualmente, la organización no aplica un feedback a nivel general, estamos proponiendo, en principio, para el área específica de ventas, el cual será aplicado de manera mensual, ya que esta área repercute en el crecimiento de la organización. De esta forma, tomar acciones que permitirán incentivar el compromiso de los colaboradores con la organización, por un lado, y por otro, rescatar las opiniones del colaborador y sus soluciones como aporte.

Indicadores Propuestos

Para el caso de ventas hemos propuesto cuatro aspectos que son relevantes y medibles, para así tener un seguimiento mensual. Estos indicadores nos ayudarán a medir los resultados del feedback. A continuación, describiremos los indicadores propuestos:

- **Incrementar las ventas en un 30%:** Como el área de ventas tiene una meta establecida, se espera un incremento, por lo que se medirá trimestralmente a cada vendedor.
- **Optimizar los recursos en un 20%:** El colaborador deberá buscar optimizar los recursos que le brinda la organización eficientemente para que no afecte su presupuesto mensual; es decir, minutos mensuales, equipos móviles, uniformes y movilidad.
- **Reducir quejas en un 40%:** La información a evaluar mensualmente se recoge a través del área de atención al cliente o mediante las llamadas telefónicas de las áreas administrativas que tienen contacto con el cliente,

estas reportan las incidencias, las cuales quedan registradas para llamadas de atención, memorándum o suspensión y retiro definitivo.

- **Generar ideas creativas:** Cada jefe de ventas recogerá dos propuestas de cada uno de su grupo, de forma trimestral, estas serán evaluadas y presentadas al gerente de ventas las cuales optaran por una de ellas que beneficie a la organización.

Formato Propuesto de Feedback

Con este formato se espera generar una mejora continua. Identificar dificultades en el desempeño de cada colaborador y permitirá medir su avance productivo; así mismo, se espera solucionar problemas de apertura de confianza que hubiese entre el colaborador y sus jefes directos, permitiéndoles interactuar.

Cuadro 16: Formato de Feedback

FORMATO DE SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL FEEDBACK			
Fecha de evaluación:			
Nombre colaborador:			
Puesto:			Área:
Datos del Evaluador			
Nombre jefe:			
Puesto:			Área:
Periodo de Seguimiento			
Desde:			Hasta:
Criterios de Evaluación			
1. Objetivos Cualitativos	Grado de desempeño		
	Bajo	Medio	Alto
Orientación al cliente			
Trabajo en equipo			
Orientación a resultados			
Calidad de trabajo			
Autocontrol			
2. Objetivos Cuantitativos	Grado de desempeño		
	No cumple	Cumple	
Incrementa las ventas en un 30% (Trimestral)			
Optimiza los recursos en un 20% (Mensual)			
Reducción de quejas en un 40% (Mensual)			
Genera 2 ideas creativas trimestral (Trimestral)			
Retroalimentación			
Planes de Mejora			
Compromiso			
Firmas			
Evaluado:			
Evaluador:			

Elaboración: Propia

3.10.6. APLICACIÓN DE LA EVALUACION

Se realizará de forma mensual e individual, entre el vendedor y el jefe de ventas con un tiempo de cuarenta minutos, aproximadamente; donde el jefe de ventas, pueda ver como potenciar el desempeño del colaborador en un periodo de tiempo y mejorar su rendimiento.

- **Incrementar las ventas en un 30%:** Se solicitará un reporte al analista de ventas por cada colaborador del último trimestre, el cual permitirá ver los resultados del período y evaluarlo para posibles planes de acción (capacitaciones, técnicas de ventas, visitas de campo con el supervisor de ventas, nueva zonificación, entre otros).
- **Optimizar los recursos en un 20%:** Se solicitará reportes al área de marketing sobre los montos de paquetes de servicios móviles asignados según la categoría de los vendedores. Asimismo, se evaluará si estos montos se gastan completamente en función al indicador de ventas de cada colaborador. Si éste sobrepasa al monto asignado, se negociará con el colaborador el incremento o reducción según sea el caso.
- **Reducir de quejas en un 40%:** Se solicita un reporte mensual de incidencias a través del servicio de atención del cliente para evaluar a cada colaborador según dicha información, y ver la evolución en la reducción de quejas, verificando las horas de capacitaciones y talleres en favor de atención al cliente, permitiendo hacer un contraste entre meses anteriores para observar si llegamos al resultado deseado.
- **Generar ideas creativas:** Se medirán las ideas innovadoras que se ejecutaron a lo largo del trimestre y generaron un incremento en las ventas. Asimismo, el colaborador que haya generado la propuesta viable será premiado y dirigirá el proyecto según sea el caso.

3.11. CAPACITACIÓN

Las capacitaciones para la organización son de vital importancia, ya que ofrece las mismas a todo su personal según sus necesidades. Esto no solo contribuye a desarrollo profesional y personal del colaborador, sino también ofrece grandes beneficios a la organización.

En la actualidad, la organización cuenta con procedimientos de capacitación para mantener a su personal adiestrado, de esta manera permitir que desarrollen sus habilidades y conocimientos para así lograr un mejor rendimiento a todo nivel.

A continuación se describe el proceso de capacitación:

3.11.1. IDENTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO

Entendemos que se genera por dos responsabilidades compartidas, la primera por los jefes o gerencia y la segunda por parte del colaborador.

Para el primer caso, los gerentes, jefes y superiores deberán percibir la necesidad latente de la capacitación de sus equipos de trabajo, esto se da desde que ingresa el colaborador a la organización (Inducción al puesto de trabajo) y a lo largo de todo el año con programaciones según necesidad, las cuales serán medidas por resultados. Aquellos deberán fomentar, motivar y facilitar la participación en las actividades de capacitación de los colaboradores; asimismo, generar el diseño de contenidos, participar presencialmente y generar trabajo de relatoría según corresponda.

En segundo caso, los colaboradores asumen responsabilidad directa con su participación en las capacitaciones que conlleva su propio perfeccionamiento técnico, desarrollo personal y profesional a través de su puntualidad y permanente asistencia; demostrando el interés y dedicación de los trabajos encargados. Asimismo, podrán sugerir temas para desarrollar sus destrezas y conocimientos que mejoren su desempeño. Estas se dan a través de encuestas, buzones de sugerencia o de forma directa a sus superiores.

3.11.2. PAUTAS PARA ACCEDER A UNA CAPACITACIÓN

La organización cuenta con desarrollo de programas de capacitación definidas como específicas y de gestión. La primera se basa en cursos que dependen de las funciones del puesto como supervisores, jefes y coordinadores. Mientras que el de gestión son para la parte gerencial con cursos externos ya sean diplomados o maestrías que no impide llevar los cursos específicos para un seguimiento constantes y eficiente ejecución.

Para dichos cursos, tanto internos como externos, los colaboradores deberán cumplir ciertas pautas:

- a) El colaborador deberá tener por lo menos seis meses de antigüedad.
- b) Haber participado con éxito en el Proceso de Inducción correspondiente.
- c) El curso o seminario al que se postula deberá estar acorde al cargo desempeñado al momento de la postulación o a su línea de carrera en la organización.
- d) El desarrollo del curso no deberá interferir con otra actividad de capacitación en la que esté participando el colaborador.
- e) Cumplir con los requisitos propios del curso o seminario.
- f) No haber excedido el presupuesto de capacitación del período en su Gerencia correspondiente.
- g) De no estar el curso en el plan anual de capacitación, el colaborador deberá presentar al área de recursos humanos la solicitud de capacitación autorizado por el jefe directo, incluyendo la documentación referente a la capacitación deseada.

3.11.3. PROCESO DE CAPACITACION

La capacitación estará a cargo del responsable de la gerencia de recursos humanos, esta a su vez prepara el cronograma de capacitación anual en coordinación con todas las áreas involucradas que posteriormente se remite a estas para su aprobación.

Ejecución:

1. Se genera una comunicación interna del área de recursos humanos vía correo electrónico a los encargados de las distintas áreas, adjuntando el material de exposición para su respectivo anillado, con cinco días de anticipación al inicio de la capacitación.
2. El área de recursos humanos asigna, previa coordinación, el servicio de break a las 10:30am y 4:00pm., disposición de la sala de capacitación, control de asistencia de los colaboradores al proceso, entregar el material de trabajo.
3. La gerencia comercial dará la bienvenida a los postulantes el primer día de la capacitación, mientras que la coordinadora de capacitación expondrá las condiciones de la capacitación y entregará un resumen de lo expuesto, posteriormente informará sobre las condiciones económicas.

Medición:

1. La coordinación de capacitación realiza dos evaluaciones, de acuerdo al cronograma establecido, los resultados de desaprobados a las evaluaciones serán comunicados al área correspondiente y cada área comunicara a los colaboradores sobre su evaluación indicando el fin del proceso.
2. Las jefaturas de venta evalúan los temas netamente comerciales (sondeo, trabajo de campo, objeciones).
3. Recursos humanos y marketing se reunirán con cada representante de área al finalizar la capacitación, una vez al mes, durante un período de tres meses, para conocer las inquietudes, dificultades y aspectos a mejorar.
4. Recursos humanos y marketing elaboran y presentan un informe final a la gerencia general de las áreas administrativas y ventas.

3.11.4. TIPOS DE CAPACITACION

La organización presenta tres tipos de capacitación. La primera es la básica en la que se imparten lineamientos generales para todo colaborador; la segunda es específica, en la cual se busca mejorar los procesos de la organización en base a un mejor alineamiento de los trabajadores a los objetivos; por último, las de gestión buscan la innovación en conocimientos y nuevas tendencias, dentro y fuera del país, para que sean aplicadas a las necesidades de la organización.

El cuadro N°17 detalla los distintos tipos de capacitación específicas y de gestión que se da en toda la organización:

Cuadro 17: Capacitaciones por orientación

Tipo de Capacitación por orientación	Objetivo	Nombre del Curso	Dirigido a:	Duración
Capacitación Específica	Informar en un 100% al personal sobre las políticas nuevas o modificaciones establecidas por la organización.	Normas y políticas 2016	Todo el personal	30 horas
	Reducir en un 20% las objeciones de ventas.	Técnicas de ventas y postventa.	Jefe de ventas, supervisores y vendedores.	38 horas
	Reducir en 40% los reclamos en los servicios brindados	Técnicas de solución de quejas.	Servicio de atención al cliente (SAC).	25 horas.
Capacitación en Gestión	Agilizar en un 30% los procesos de comunicación dentro de la organización.	Comunicación Interna y procesos en la toma decisión.	Responsables y coordinadores de área.	16 horas
	Incrementar en un 20% el liderazgo y el trabajo en equipo.	Liderazgo y Motivación.	Gerentes y responsables y coordinadores.	20 horas
	Reducir en un 40% problemas de sistemas de soporte y tener un Backup seguridad.	Desarrollo e Innovación.	Área de tecnología e información (T.I)	40 horas

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

1. Sobre el tiempo de permanencia:

- Todo colaborador que reciba una capacitación, cuyo costo sea parcial o totalmente asumido por la organización, deberá firmar un “Convenio Individual de Otorgamiento de Asignación por Educación”, a través del cual el colaborador se compromete a permanecer en la organización un tiempo definido luego de haber concluido el curso. El tiempo de permanencia será establecido en función al monto asumido por la organización de la siguiente manera:

Cuadro 18: Tiempo de permanencia de colaborador según capacitación en soles

Monto Asumido por la Organización (Soles)		Tiempo de Permanencia (Meses)
De 0	Hasta 270	01
De 271	Hasta 675	03
De 676	Hasta 1,350	06
De 1,351	Hasta 2,025	09
De 2,026	Hasta 2,700	12
De 2,701	Hasta 8,100	24
De 8,101	Hasta en adelante	36

Fuente: Campo Fe
Elaboración: Propia

- Si un colaborador falta a más del 30% de las clases del curso o saliera desaprobado en el mismo, deberá, si es el caso, devolver el monto de asignación por educación otorgado por la organización. Así mismo, no podrá participar de otra capacitación que sea dictada en el transcurso de ese año.
- Las inasistencias sólo podrán ser autorizadas por los gerentes de área y en casos excepcionales por los jefes de área y deberán ser sustentadas debidamente, por ejemplo, si es por un motivo de salud se deberá presentar el certificado médico.

- En el caso se supere el límite de inasistencias por motivos laborales asumidos por la supervisión directa del participante, el monto invertido en el evento de capacitación será asumido íntegramente por su centro de costo.
- Aquellos colaboradores que no presenten una justificación válida para sus inasistencias serán amonestadas por el área de recursos humanos y dicha amonestación se incluirá en su file personal.
- Para facilitar el cumplimiento de las políticas anteriores, se asignará anualmente un presupuesto de inversión en capacitación que es aprobado por la gerencia general.
- Los resultados de la participación de los colaboradores a cualquier actividad de capacitación serán archivados en los files personales.

2. Procedimiento

- a) Para los casos en los que la organización, según lo indicado en la política, vaya a asumir un porcentaje del costo, de los cursos externos y de acuerdo a la importancia y al costo de cada uno, se establecerá la firma de convenio de otorgamiento de asignación por educación, a través del cual el colaborador se compromete a permanecer en la organización un tiempo determinado en función al monto de inversión. Para los cursos y/o seminarios internos o externos, asumidos por la organización se exigirá que el participante cumpla con lo siguiente, de lo contrario el participante deberá devolver a la organización el 100% del monto invertido, el cual será descontado por planilla: Si tiene 30% o más inasistencias, o si tiene nota desaprobatoria.
- b) Para los casos de especializaciones y/o maestrías, cuya duración sea mayor a un año, estará solo dirigido al personal con alto potencial y/o personal clave para la organización. Se les exigirá que al final de cada ciclo el participante presente una constancia de notas que valide la aprobación del ciclo con un punto más a la nota mínima aprobatorio, de

no ser así, la organización evaluará la decisión de seguir asumiendo la inversión solicitada.

3. Otras Capacitaciones

A continuación, se menciona algunas capacitaciones específicas y de gestión, que están alineadas a los objetivos de la organización y a sus planes de desarrollo:

➤ **Herramientas de Supervisión**

La organización apuesta por el talento humano interno y prueba de ello incentiva a los nuevos líderes que se están desarrollando. En este proceso, la organización decide acompañarlos para que continúen con su aprendizaje, es por ello que durante los meses de agosto y setiembre se ofreció este programa, donde se desarrollaron temas como: comunicación asertiva, feedback correctivo, motivación vía el reconocimiento, supervisión y metas y aprovechando destrezas y talentos.

➤ **Liderazgo Inteligente**

Los líderes organizacionales participaron de una capacitación durante el mes de setiembre, además de un taller externo donde a través de técnicas de programación lingüística y actividades lúdicas desarrollaron sus habilidades para liderar equipos de alto rendimiento.

➤ **Brigada de Emergencia**

Este año se implementó la formación de las brigadas de emergencia, un proceso que permita identificar, capacitar y especializar a los colaboradores que serán responsables de la primera respuesta ante una emergencia. Es por ello que se seleccionó a un grupo de colaboradores que luego de un proceso de evaluación fueron capacitados para actuar en situaciones de riesgo a nivel de evacuación, prevención y control de incendios y atención pre hospitalaria para finalmente formar la brigada de emergencia.

➤ **Conferencias motivacionales**

Se busca el desarrollo integral de los colaboradores, es por eso, que en este año se pudo contar con dos conferencias motivacionales: el profesional del futuro y cómo convertir la vida que tienes en la vida que sueñas. Estas conferencias estuvieron dirigidas por el prestigioso Rafael Zavala, uno de los expertos del management más reconocidos del Perú nombrado por Semana Económica.

➤ **Capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo**

En los meses de setiembre, octubre y noviembre se llevó a cabo la tercera y cuarta capacitación de seguridad y salud en el trabajo. Ambas capacitaciones nos permiten obtener información básica de seguridad para mejorar nuestra estancia en el trabajo.

3.12. CLIMA LABORAL

Con el propósito de mejorar en forma continua las condiciones de la prestación de servicios de la organización, la gerencia de recursos humanos ha venido ejecutando desde el 2013 el programa integral de mejoría de la calidad de su capital humano, apoyado en los principios del desarrollo y cambio organizacional. A fin de valorar las modificaciones en el desempeño y la satisfacción laboral, se realizó un estudio con un enfoque multidimensional: se midió la percepción y opinión del colaborador y el cuerpo directivo. Se encontró que la satisfacción laboral tiene relación con algunos aspectos del desempeño y, principalmente, con el clima organizacional. El estudio permitió comparar a los diversos grupos y niveles de trabajo para luego determinar las técnicas de intervención, de acuerdo a sus necesidades.

En el anexo N° 7 se muestra los cinco objetivos planteados por la organización para ejecutarlos en distintos periodos del tiempo, distintas áreas de trabajo y personal especializado que tienen una incidencia importante en la organización. Es así que se han ido realizando capacitaciones, talleres, coaching, entre otros, con la finalidad de generar valor a los colaboradores y mejorar sus competencias y habilidades para potencializarla en el trabajo en equipo. Asimismo, los resultados han sido medidos de manera cuantitativa en los reportes del área de operaciones y de manera cualitativa

en el área de bienestar social de los colaboradores. El levantamiento de información fue realizado por una consultoría externa contratada por la organización.

Del 19 al 22 de octubre del 2015 se llevó a cabo la Medición de Clima Laboral, éste proceso estuvo a cargo de la empresa Soom Personas & Organizaciones y se desarrolló gracias a la colaboración de todos los colaboradores de manera exitosa, el cual permitió conocer las opiniones, sugerencias y con ello lograr que la organización siga desarrollando estrategias para construir un mejor ambiente de trabajo.

Debemos aclarar que los últimos tres años la medición de clima laboral ha sido efectuada por tres empresas externas diferentes, por tal motivo, los resultados no pueden ser comparados, ya que los factores de evaluación fueron distintos.

Actualmente, la organización ha decidido no tercerizar el servicio, sino realizarlo ellos mismos valiéndose de los antecedentes de los estudios realizados hasta el momento.

Propuesta 1:

En vista que la organización desea ejecutar esta evaluación importante, proponemos que se genere un perfil de profesional calificado que se ajuste a cubrir esta nueva necesidad.

Se recomienda un profesional con título en psicología con especialización en recursos humanos y conocimientos de clima laboral y cultura organizacional con las siguientes competencias:

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Calidad de trabajo
- Autocontrol
- Organización y planificación
- Mejora continua
- Integridad
- Innovación

- Capacidad de análisis
- Resolución de problemas

Entrevista de salida:

Asimismo, la organización para mejorar el clima laboral opta por realizar una entrevista al colaborador saliente con el objetivo de conocer los motivos del porque ha decidido abandonar la organización. Esto ayuda a realizar ajustes de las fallas o errores que pueda tener cada área.

La metodología es realizar una corta reunión de 10 a 15 minutos con el gerente de recursos humanos para manifestar los motivos de la renuncia voluntaria y registrar la información en una base de datos para su evaluación.

La manera de medir este proceso es conocer las opiniones de los colaboradores que se marchan, que suelen ser más explicativos y comunicativos que los colaboradores que permanecen en la organización. De esta manera, se podrá tomar nota de los inconvenientes reiterativos que se estén presentando en algunas áreas y generar decisiones para corregirlas.

Propuesta 2:

Se propone desarrollar una “**encuesta de salida**” como instrumento para medir las causas de rotación del colaborador, de esta forma sistematizarla y brindar a la gerencia de recursos humanos un resultado estadístico más acertado.

Se espera que con esta herramienta propuesta se pueda evaluar tres factores: salario, comunicación con el jefe, temas internos de la organización.

De esta forma organizar la información cualitativa que permita generar indicadores porcentuales para estos puntos propuestos.

Cuadro 19: Cuadro Propuesto de Resultados y Acciones

Factores Propuestos a Medir	Resultados	Acciones a tomar
Salario	%	Acción 1
Comunicación con el jefe	%	Acción 2
Temas internos de la organización.	%	Acción 3

Elaboración: propia

3.13. METODOLOGÍA

3.13.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo intenta responder si ¿Será viable formular un Plan de Recursos Humanos con mejoras en favor de la organización Campo Fe en las sedes de Lima?, y para dar respuesta a esta pregunta de investigación, se genera una investigación aplicada, por ser un caso real, para lo cual se utilizará también apoyo teórico. Éste ayudará en el análisis de los resultados hallados.

El estudio se fundamenta en un diseño no experimental desde un enfoque transversal donde el recojo de datos se trabaja en forma específica por su transversalidad; de esta forma correlacionar los resultados y sintetizar los datos recolectados.

3.13.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método Analítico – Sintético

Para el razonamiento humano, es necesario encontrar una forma de entender las cosas que lo hagan fácil y coordinado. Por ende, para entender la problemática antes indicada de la organización se pretende usar dos métodos para llegar a descubrir en la investigación los factores que necesitan impulsar en el área de recursos humanos para crecer.

Es así que el método analítico y sintético estudiará los hechos de esta población partiendo de la descomposición de todos los factores y variables para estudiarlos individualmente y luego de forma holística e integral. Estos métodos juntos permitirán una inducción y deducción de la observación del caso en estudio.

3.13.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población destinada para la encuesta es la totalidad de colaboradores en la organización que refiere a todos los hombres y mujeres que laboran en favor de la generación de productividad para la organización, por ese motivo se tomaron el total de colaboradores como marco de referencia de nuestra población objetivo.

Población Total: **670 colaboradores.**

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

$$n = \frac{670 \times (1.65)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.10^2 \times (670 - 1) + (1.65)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 62 \text{ colaboradores}$$

Para un nivel de confianza del 90% y un error al 10% el **tamaño de muestra es de 62 colaboradores.**

3.13.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS

Las fuentes de información serán tanto secundarias, con extensa información obtenida de libros, periódicos, estudios académicos e informes de diferentes instancias tanto independientes, como de fuentes primarias basadas en observación, encuestas y diálogos frecuentes con los principales actores de la investigación, así como la experiencia extraída del trabajo previo de los propios colaboradores.

Las diferentes técnicas de recolección de datos se enumeran a continuación:

- Cuestionarios, para las encuestas.
- Entrevistas y visitas a la gerencia de recursos humanos.

3.13.5. FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA

Seguidamente se detalla la ficha técnica con los datos más resaltantes de la encuesta realizada:

FICHA TÉCNICA	
Nombre del proyecto	Medición de Clima Laboral
¿Quién efectuó el proyecto?	Grupo de trabajo para la titulación de la Universidad Católica Sedes Sapientiae
Grupo Objetivo	Hombres y mujeres mayores de 18 años
Universo de estudio	670 colaboradores correspondientes a las áreas administrativas y de ventas.
Tamaño de muestra	62 encuestas a colaboradores administrativos y 20 encuestas a colaboradores de ventas
Técnica de recolección de datos	Cuestionario estructurado
Tipo de la muestra	Muestreo no probabilístico aleatorio
Preguntas concretas	14 preguntas
Fecha ejecución	Del 12 de noviembre del 2015 al 2 de diciembre del 2015
Financiación	Recursos propios
Margen de error observado	Se aplicó el 10% para el total de la muestra con 90% de confianza para fenómenos de ocurrencia del 50%

A continuación se incluye el cuestionario de la encuesta tomada a la muestra:

CUESTIONARIO

Estimado colaborador:

Este cuestionario es parte del Proyecto de tesis de Gestión del Talento en la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

El objetivo de la investigación es analizar y mejorar el ambiente laboral de la empresa, para lo cual requerimos de tu valiosa participación. La encuesta no te tomará más de 5 minutos. Contamos con tu apoyo, ya que para nosotros es muy valiosa tu opinión.

Gracias,

1. ¿Eres Mujer o hombre?

- Mujer
- Hombre

2. ¿Cuánto tiempo ha estado en su trabajo actual?

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años
- 7-9 años
- 10 años a más

3. ¿Cuál es tu edad?

- menos de 20 años
- 20-29 años
- 30-39 años
- 40-49 años s
- 50-59 años
- 60-66 años s
- 67 años a más

4. ¿Cuál es tu formación?

- Secundaria completa
- Técnico
- Bachiller
- Titulado
- Maestría
- Diplomado
- Consultor
- Otros: _____

5. ¿Cuál es tu ocupación?

- Jefe de departamento
- Asistente
- Supervisor
- Operativo
- Ventas
- Otros: Practicante

6. ¿Trabajas como full-time o part-time?

- Full-time
- Part-time

7. ¿Trabajas como contratado o convenio?

- Contratado
- Convenio
- Otros: _____

8. ¿Cuánto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el lugar de trabajo?

Valoraciones:

1	Fuertemente de acuerdo
2	Acuerdo
3	Ni acuerdo ni desacuerdo
4	Desacuerdo
5	Fuertemente en desacuerdo
6	No sabe

	1	2	3	4	5	6
Recomendaría el lugar de trabajo como una buen lugar para trabajar	<input type="checkbox"/>					
Me llevo bien con mi compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>					
Tengo oportunidades de promoción en el lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>					
Tengo la oportunidad de continuar educándome en el lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>					
Las instalaciones en el lugar de trabajo son buenas	<input type="checkbox"/>					
La moral en el lugar de trabajo es positivo	<input type="checkbox"/>					
Estoy satisfecho con mi equilibrio trabajo-vida	<input type="checkbox"/>					
Estoy satisfecho con la flexibilidad del ofertas de trabajo	<input type="checkbox"/>					
La gestión en la lugar de trabajo es buena	<input type="checkbox"/>					
Encajo bien con el lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>					
Confío en los administradores en el lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>					
Yo obtengo apoyo / motivación de mi supervisores	<input type="checkbox"/>					

9. ¿Cuánto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el trabajo:

Valoraciones:

1	Fuertemente de acuerdo
2	Acuerdo
3	Ni acuerdo ni desacuerdo
4	Desacuerdo
5	Fuertemente en desacuerdo
6	No sabe

	1	2	3	4	5	6
Está claro lo que se espera de mí en mi trabajo	<input type="checkbox"/>					
Mi talento se utiliza plenamente en el trabajo	<input type="checkbox"/>					
En general , estoy satisfecho con mi trabajo	<input type="checkbox"/>					
Estoy satisfecho con mi salarios	<input type="checkbox"/>					
Tener un buen control sobre todos los aspectos de mi trabajo	<input type="checkbox"/>					
El trabajo no interviene con el proceso de contratación	<input type="checkbox"/>					
La formación del nuevo colaborador es buena	<input type="checkbox"/>					
El nivel de estrés en el trabajo es aceptable	<input type="checkbox"/>					
Mi comunicación con mi Gerente es buena	<input type="checkbox"/>					
Mi comunicación con mi jefe inmediato es buena	<input type="checkbox"/>					

10. ¿Qué tan fácil o difícil crees que sería conseguir un trabajo en otro sitio?

- Muy fácil
- Fácil
- Ni fácil ni difícil
- Difícil
- Muy Difícil
- No sé

11. ¿Ha pensado acerca de dejar su trabajo en los últimos seis meses?

- Si
- No
- Ya he renunciado
- No sé

12. ¿Qué tan probable o improbable es que usted comenzará activamente a buscar otro trabajo en los próximos seis meses?

- Muy probable
- probable
- Ni probable ni improbable
- Improbable
- Muy improbable
- No sé

13. Si usted decide dejar su trabajo ¿cuáles serían las principales razones para que lo impulsan? Puede marcar varias opciones:

- Nivel de Stress
- Falta de comunicación con los compañeros
- Falta de flexibilidad en el lugar de trabajo
- Problemas con el equilibrio trabajo-vida
- Falta de desafíos o el aburrimiento
- Mala gestión
- Desacuerdos con mi supervisor
- Desacuerdos con mi director/Gerente
- Falta de oportunidades de educación continua
- Sentir que no encajas con el lugar de trabajo
- Falta de la formación en el trabajo
- Falta de apoyo / motivación de los gerentes
- Falta de oportunidades de promoción
- Salarios inaceptables
- Ir al trabajo
- Otros: _____

14 Si quieres dejar tu trabajo actual, que planes tendrías para el próximo empleo o ocupación?

- Me gustaría otro puesto de trabajo en el mismo lugar de trabajo
- Me gustaría el mismo trabajo en otro lugar de trabajo
- No buscar otro trabajo / retiro
- Que cambiaría por completo mi campo de trabajo
- Me gustaría volver a la escuela o universidad
- Otros: _____

Gracias por su participación

3.14. ANÁLISIS DE DATOS

3.14.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro 20: Variables analizadas en las encuestas

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
➤ ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS.	MOTIVOS	Intrínsecos
		Extrínsecos
➤ PERSONAL A NIVEL GENERAL.	PERFIL	Edades
		Formación
		Permanencia
		Contrato
➤ AMBIENTE LABORAL	CONDICIONES LABORALES	Ambiente físico
		Seguridad
		Nivel de stress
		Satisfacción laboral
		Comunicación interna
➤ INCREMENTO DE SALARIOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.	CONVOCATORIA INTERNA	Capacitación
		Oportunidad de promoción

3.14.2. PLAN DE PROCESAMIENTO PARA ANÁLISIS DE DATOS

Se realizó dos encuestas para la recolección de datos, debido a que se identificó que el área de ventas tiene una estructura salarial y compensación diferente al área administrativa; así como, el trabajo de campo de la visita a clientes por los vendedores, en cuanto a horarios, son diferentes al personal administrativo.

Se elabora la muestra para las dos áreas con preguntas similares, pero de menor tiempo para el área de ventas, ya que estos son difíciles de ubicar por el trabajo externo que efectúan para la organización.

Ambas muestras buscan identificar lo positivo o negativo percibido por el colaborador sobre la organización en estudio. La primera muestra generada para el área administrativa es de 62 encuestas y otra muestra, del área de ventas, es de 20 encuestas.

Una vez obtenida la información de las encuestas se procedió a transferir la información obtenida a un software estadístico, el cual nos permitió modelar de forma adecuada y simplificada una confección de tabulaciones y gráficas estadísticas, para facilitar las interpretaciones y las explicaciones de los resultados.

Resultados y discusión

Empezaremos mencionando que creemos que la rotación de personal no es una causa, sino el efecto de ciertos acontecimientos dentro y fuera de la organización que supeditan la disposición y comportamiento del colaborador. El término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. (Chiavenato, 1999)

Gráfico 13: Encuesta al Área de Ventas – Tiempo de permanencia



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Gráfico 14: Encuesta al Área de Ventas – Edades

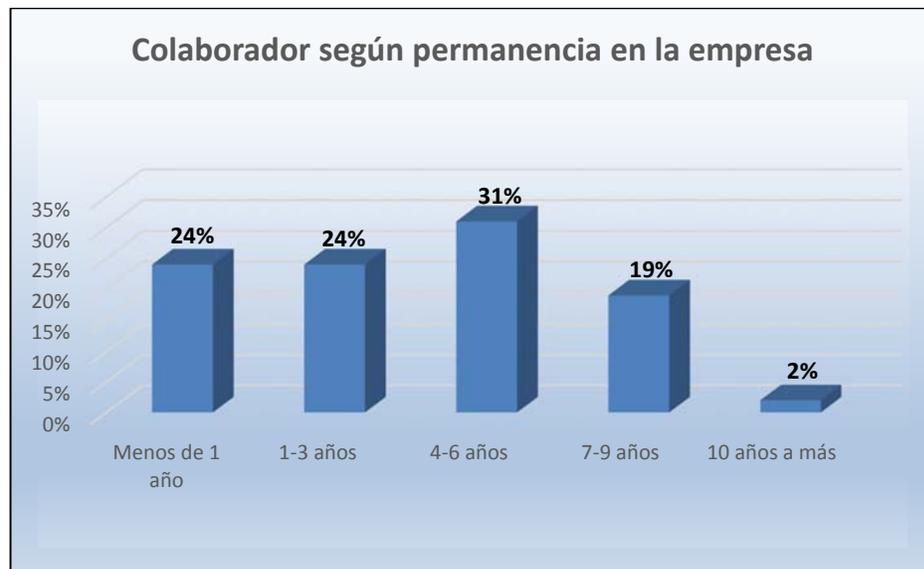


Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el gráfico N° 13, el setenta por ciento (70%) de los vendedores permanece dentro de un periodo de uno a seis años en la organización. También, en este porcentaje se encuentra los colaboradores con un rango de 20 a 49 años, este rango de edad se caracteriza por ser productivos y buscan mejorar su condiciones salariales.

Esta rotación puede ser ventajosa, ya que en el área de ventas, la pro actividad, el dinamismo y la innovación son habilidades que se incluye en el perfil del vendedor y, por consecuencia, siempre habrá un proceso de cambio con la finalidad de seguir incrementado las ventas y ganando mercado. Un ejemplo podemos verlo en el mismo gráfico N° 14 que solo el cinco por ciento (5%) de todo la fuerza de ventas llega quedarse más de los diez años, este porcentaje puede estar compuesto por los supervisores de ventas, jefes de ventas y el gerente de ventas.

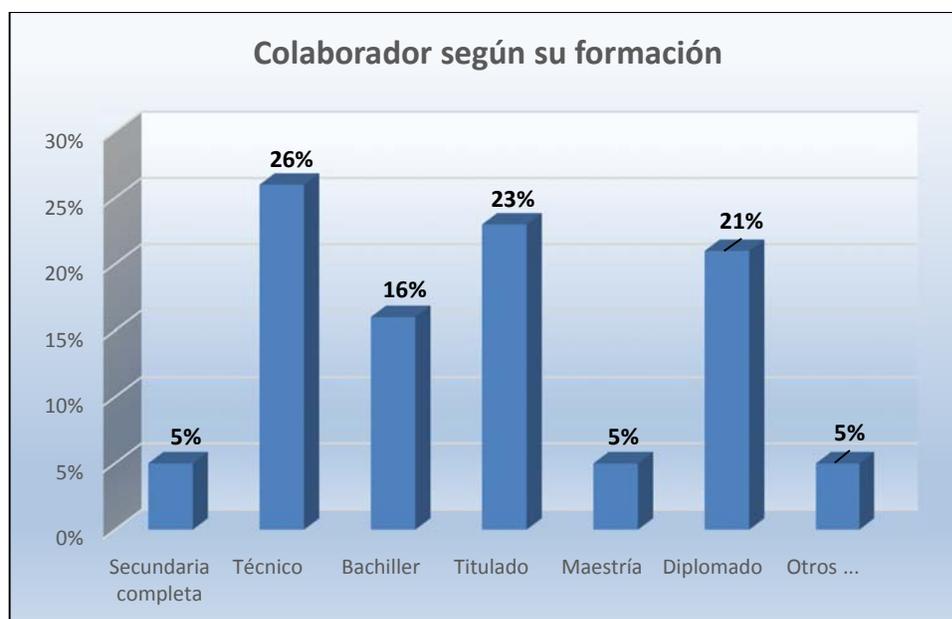
Gráfico 15: Encuesta al Área Administrativa – Tiempo de Permanencia



**Fuente: Encuestas realizadas.
Elaboración: Propia**

En el gráfico N° 15, podemos ver los porcentajes de colaboradores en el área administrativa de la organización y que esta tiene un dinamismo diferente. Los porcentajes se dividen de manera similar según el tiempo de permanencia, ya que esta oscila desde el primer año hasta los 9 años. Donde el porcentaje más elevado con un treinta por ciento (30%) es entre los cuatro y seis años, Esto se da por la línea de carrera que ofrecen y el constante aprendizaje mediante convenios profesionales, que como objetivo es la mejora continua de estilo de vida.

Gráfico 16: Encuesta al Área Administrativa – Formación



Fuente: Encuestas realizadas.
Elaboración: Propia

La encuesta general a administrativos, grafico N° 16, muestra un cuarenta y dos por ciento (42%) entre técnicos (26%) y bachilleres (16%). El alto índice en esta población puede identificar que no exista la posibilidad de acceder o facilitar su crecimiento profesional, quizás por diversos factores, como laboral o económico. Lo laboral, por horas extras no compensadas, y lo económico, por los elevados costos de los cursos y la limitación presupuestal por área.

Gráfico 17: Encuesta al Área Administrativa – Ocupación



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

El gráfico N°. 17 muestra a la población administrativa encuestada según la ocupación que desempeñan en la organización, aquí podemos observar que la ocupación que mantiene mayor capital humano con un ochenta y uno por ciento (81%) son entre asistentes (39%) y otros, pasantías y practicantes, (42%). Este porcentaje elevado es preocupante, porque puede denotar que hay cambios dentro de estos puestos de trabajo con más rapidez. La organización permite este tipo de sistema de empleabilidad por la reducción de costos que este tipo de personal genera, en el caso de los practicantes y pasantías. Sin embargo, puede minar cualquier oportunidad de permanencia, ya que estos puedan sentirse disminuidos en sus beneficios salariales, causando una insatisfacción en sus factores intrínseco o de higiene (Herzberg, 1968).

Asimismo, estos puestos cambian de personal de manera continua, ocasionando que la organización no se desarrolle normalmente y generando gastos y reduciendo utilidades.

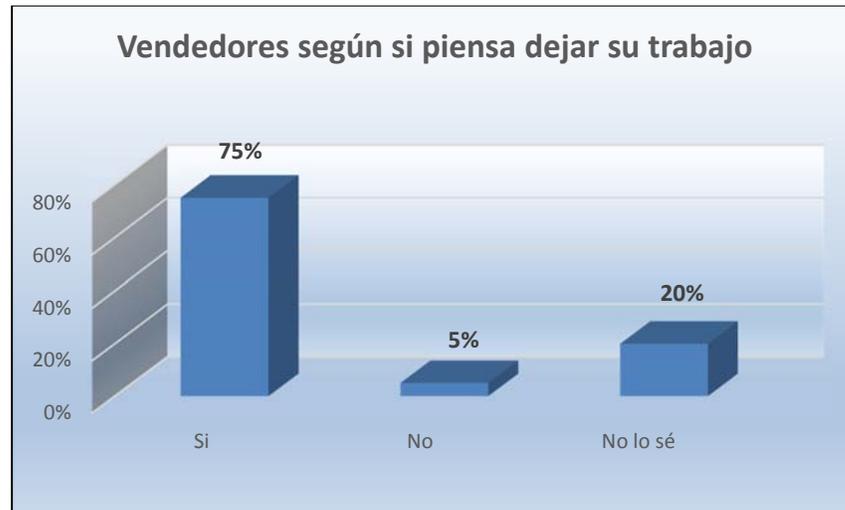
Gráfico 18: Encuesta al Área Administrativa – Relación Laboral



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

El gráfico N° 18 sobre relación laboral evidencia un alto índice de convenios en comparación de los contratos. Según las entrevistas generadas con el área de recursos humanos este porcentaje proviene de prácticas pre-profesionales y profesionales dando lugar a recortes de beneficios sociales a ciertos colaboradores que brindan servicios especializados como la atención directa al público (call center). Esto puede dar como consecuencia que los que disponen de este tipo de convenio renuncie o busquen otra oportunidad laboral, repercutiendo en el área, evidenciando un alto índice de rotación en comparación a otras áreas de la organización.

Gráfico 19: Encuesta al Área de Ventas - ¿Piensa dejar su trabajo?



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

El resultado de las encuestas a vendedores, si piensa dejar su trabajo, evidencia una latente preocupación al setenta y cinco por ciento (75%) que afirma su decisión de dejar el vínculo laboral; 15 de 20 vendedores encuestados perciben alguna forma de descontento a pesar que cuentan con comisiones e incentivos atractivos a sus metas. Sin embargo, esta continua presión puede provocar algún tipo de stress que conlleve a esta decisión de buscar otra opción laboral.

Gráfico 20: Encuesta al Área Administrativa ¿piensa dejar su trabajo?



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Por otro lado, en la muestra recogida para el área administrativa los resultados son contrarios al área de ventas, ya que denota negatividad a la pregunta “si piensa dejar su trabajo”; es decir, el cincuenta y dos por ciento (52%) de colaboradores, en corto plazo, no piensa dejar su trabajo. Esto puede evidenciar que el área administrativa se siente confortable con sus salarios, funciones, líneas de carrea y oportunidades educativas.

Gráfico 21: Encuesta al Área Administrativa - ¿comenzará a buscar trabajo?



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Remitiéndonos a los resultados del cuadro N° 20 donde se evidencia que un cuarenta y ocho por ciento (48%) está pensando en abandonar su vínculo laboral con la organización, puede darse un vínculo con los resultados del gráfico N° 21, donde el veintiuno por ciento (21%) de colaboradores están buscando, ya, nuevas oportunidades laborales dentro de los próximos seis meses.

Por otro lado, el cincuenta y cinco por ciento (55%) de colaboradores que respondieron en forma dubitativa evidencia un alto riesgo de que en cualquier momento abandonen el vínculo laboral, debido a mejores ofertas laborales eventuales. Lo indica que debe haber un mayor énfasis en la gestión de retención de talento humano.

Gráfico 22: Encuesta al Área Administrativa - Oportunidad de promoción.



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Gráfico 23: Encuesta al Área de Vendedores - Oportunidad de promoción.



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Otra vez, observamos un fuerte contraste entre ambas áreas según las oportunidades de promoción en el lugar de trabajo. Los colaboradores del área administrativa respondieron que están de acuerdo que existen oportunidades de crecimiento laboral en su área (Gráfico N° 22), ya que perciben que pueden seguir una línea de carrera por sus competencias por la existencia de convocatorias internas e incremento de salarios.

En el caso del área de ventas, los resultados son opuestos al área administrativa, los porcentajes más elevados se distribuye en la respuesta de fuertemente en desacuerdo con un sesenta y cinco por ciento (65%), y en desacuerdo con un veinte por ciento (20%), ambas respuestas afirman que en esta área existe pocas oportunidades laborales para mejorar sus condiciones salariales. Esta situación puede deberse a que trabajan por comisiones e indicadores que mantienen a los puestos altos inamovibles dando como resultado poca accesibilidad a estos, llámense puestos de supervisión, jefes y gerencia.

Gráfico 24: Encuesta al Área de Administrativos - Satisfacción de trabajo.



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Gráfico 25: Encuesta al Área de Vendedores - Satisfacción de trabajo.

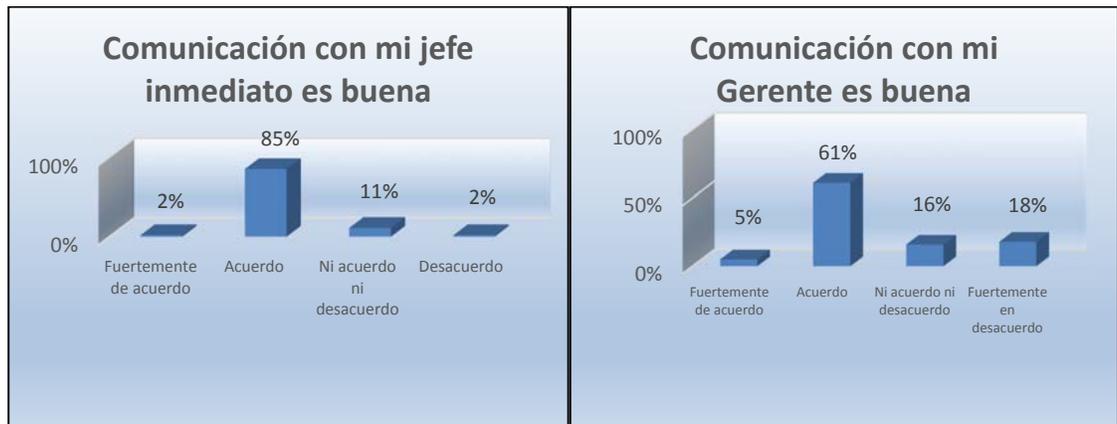


Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

En los gráfico N° 24 y N° 25 contrastamos el nivel de satisfacción laboral entre el área de ventas con el área administrativa, donde el área de administrativa afirma estar de acuerdo con un setenta y dos por ciento (72%) con su satisfacción laboral, evidenciando un gusto por su ambiente laboral por el buen trato humano, condición laboral justa y seguridad.

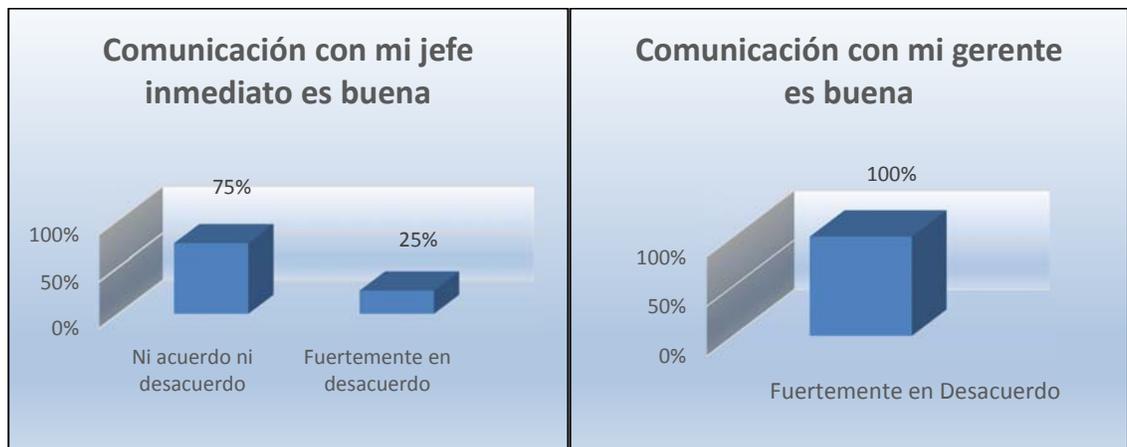
Mientras que el área de ventas mantiene un cuarenta por ciento (40%) en fuertemente en desacuerdo (10%) y desacuerdo (30%) respecto a la satisfacción laboral. Según la encuesta, se ha podido evidenciar que dentro de las preguntas sobre la moral en el trabajo (90%), el equilibrio trabajo-vida (85%), la gestión en el lugar de trabajo (90%) y el poco apoyo de sus supervisores (100%) tiene un alto índice en desacuerdo que refuerzan esta respuesta del área de vendedores. (Ver anexo 5)

Gráfico 26: Encuesta al Área Administrativa – Comunicación Interna



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Gráfico 27: Encuesta al Área de Vendedores – Comunicación Interna

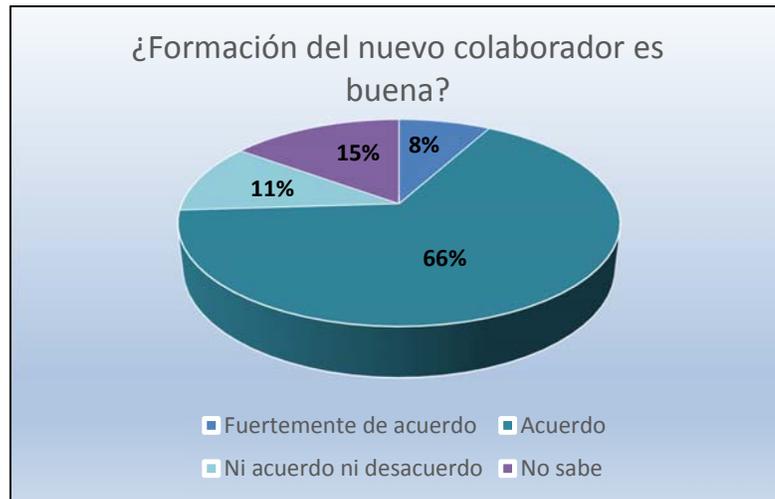


Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

En los gráficos de comunicación interna, tanto en administrativos (Gráfico N°26) como en vendedores (Gráfico N°27), se ve una relevante diferencia. A las preguntas sobre su comunicación interna con sus jefes inmediatos y gerentes, los administrativos respondieron que están de acuerdo, a un ochenta y cinco por ciento (85%), que tienen una buena comunicación con sus jefes inmediatos, y a un sesenta y uno por ciento (61%) de acuerdo en relación con la comunicación con su gerente.

Por otro lado, las respuestas en el área de ventas fueron negativas a un cien por ciento (100%) en referencia a las decisiones del gerente, ya están fuertemente en desacuerdo con la falta de motivación o compensación que no satisface al vendedor. En cuanto a la comunicación con el jefe inmediato de ventas, supervisores, esta se ve más accesible, aunque es preocupante el veinticinco por ciento (25%) que está fuertemente en desacuerdo con la comunicación.

Gráfico 28: Encuesta al Área Administrativa – Formación del nuevo colaborador



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Gráfico 29: Encuesta al Área de Vendedores – Formación del nuevo colaborador



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Para el área administrativa (Gráfico N° 28), la percepción de la inducción y capacitación del nuevo colaborador es adecuada, ya que un setenta y cuatro por ciento (74%) está de acuerdo. Sin embargo, para el área de ventas, los nuevos ingresos no están siendo orientados adecuadamente, lo cual puede generar pérdidas para el área y disminución en sus indicadores metas.

Gráfico 30: Administrativos y Vendedores – Relaciones Interpersonales respectivas



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

El análisis de la encuesta también facilitó información sobre la empresa y su cultura organizacional donde su estructura y relaciones son parte de su proceso. Tomamos esta afirmación “si el colaborador se lleva bien con sus compañeros” para ver sus interacciones y actitudes frente a ellos (Gráfico N°30). Nuevamente, ambas catalogan sus respuestas de forma contraria, ya que los administrativos perciben una adecuada convivencia laboral, donde los conflictos son mayormente sobrellevados, mientras que la relación en el área de vendedores se percibe con un entorno negativo, ya sea por la competitividad entre ellos y grado de individualismo para lograr metas.

Gráfico 31: Administrativos y Vendedores – Nivel de Stress



Fuente: Encuestas elaboradas
Elaboración: Propia

Asimismo, analizamos el nivel de stress en las áreas administrativas y de ventas, donde observamos un contraste de afirmaciones contrarias respecto al tema. El gráfico N° 31 nos muestra que los vendedores están totalmente en desacuerdo con el nivel de stress que genera su labor, esto podría asumirse por el trabajo bajo presión que tienen debido a los indicadores que deben cumplir y también, por mantenerse en su escala salarial, a través de sus comisiones según sus indicadores. Por otro lado, en los administrativos tiene afirmaciones dispersas, en la cual la mayor parte se concentra con afirmaciones positivas estando de acuerdo con el nivel de stress que el trabajo les genera.

3.15. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación dentro de la organización es muy importante, es por tal razón que se debe tomar en cuenta las consultas o sugerencias de los colaboradores a todo nivel de manera formal y profesional. Con el fin de permitir confianza, empatía y sobretodo conocer los aspectos emocionales y mentales entre compañeros.

Actualmente, la organización cuenta con políticas de comunicación interna, pero no se aplican de manera efectiva según lo propuesto; seguidamente se detallará en dos niveles, administrativo y ventas, las distintas formas de comunicación actual:

A nivel administrativo:

- Reuniones de manera trimestral con el gerente y personal de distintas áreas:
El objetivo de esta reunión es analizar los resultados del trimestre anterior para proponer planes de acción y crear nuevas estrategias.

Primero, se genera un reporte con el área de gestión comercial y el departamento de cobranzas, que son presentadas mediante diapositivas para ver los resultados de manera crítica, y de forma positiva o negativa. Con esta información el gerente general analiza y evalúa los resultados para así replantear nuevas estrategias para el siguiente trimestre.

Luego, esta información se verá reflejada en el incremento de ventas, recaudación de las cobranzas y la reducción del ratio de anulación de contratos.

- Existen correos corporativos para la comunicación interna:
De este modo todas las áreas estarán intercomunicadas de manera que la información sea fluida entre ellas. Asimismo, exista una confidencialidad de la información dentro de la organización y que ésta sea estrictamente laboral.
- Buzón de sugerencia físico corporativo:
El objetivo es que el colaborador tenga confianza para decir sus reclamos, ideas e inconformidad en el trabajo. Este se encuentra físicamente ubicado en el comedor de la organización como libre acceso.

Una vez recabada la información se verá los reclamos y se evaluará para poder tomar medidas en beneficio de la organización.

- Redes sociales con personal interno:
El objetivo de las redes sociales es facilitar el contacto con los colaboradores y los clientes. Se maneja dos tipos de redes sociales, la primera es una cuenta corporativa de Facebook que presenta información oportuna y rápida de las actividades programadas durante el año, de esta forma los colaboradores tendrán agendados los eventos importantes o de interés. La segunda, es a

través del WhatsApp donde los supervisores de venta, consejeros, entre otros brindan información de sus estados de cuenta, promociones y visitas.

Las manera de medir las redes sociales es a través de las estadísticas que genera la interface mediante comentarios, Likes y cantidad de visitas en estas; asimismo, el aplicativo WhatsApp genera reducción de costos en llamadas, ya que utilizan la tarifa fija de internet.

➤ Murales de información:

El objetivo del mural es brindar información general de los pilares de la organización, como visión, misión, valores y cultura organizacional. De este modo, se busca que los colaboradores se identifiquen con la organización y que comprendan el entorno laboral.

La metodología usada tiene como finalidad identificar puntos estratégicos donde sea esta información sea visible por los colaboradores, invitados, proveedores, entre otros.

Una forma de medir la efectividad del mensaje que se quiere hacer llegar en los murales es mediante las reuniones periódicas donde se generan espacios para medir la comprensión de lo comunicado

➤ Boletín interno: El boletín tiene como finalidad informar a todos los colaboradores de los avances, mejoras, reconocimientos, retos y estadísticas de la evolución de la organización, buscando que todos sepan y valoren el trabajo de todas las áreas de la organización en su conjunto.

La metodología de este proceso empieza en el área de recursos humanos, quien brinda información al área de marketing y ésta a su vez será la encargada del diseño de la impresión de los boletines. El material se distribuye cada tres meses aproximadamente, con un tiraje promedio de 500 boletines que serán repartidos a los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo.

Finalmente, se genera un concurso mediante un crucigrama interno que se encuentra al final de dicho boletín, que contiene la información brindada en el

interior de este. De esta forma, se permitirá hacer un conteo de los colaboradores que participan realizándolo. Los premios van desde un electrodoméstico hasta un viaje.

Propuesta:

Para ser amigables con el medio ambiente y reducir costos se propone que el boletín sea en formato virtual, para así ajustarse a los lineamientos de responsabilidad social.

A nivel ventas:

- Almuerzos cada seis meses con gerencia:

El objetivo es crear un ambiente de confraternidad entre vendedores, ya que estos realizan trabajo de campo, además mostrar avances y propuestas de venta. Por otro lado, también se informa las deficiencias que el área pueda estar atravesando, dando alternativas de solución.

La metodología es invitar a los vendedores dos veces al año a un restaurante donde se reconoce a los mejores vendedores del semestre. La forma de premiar a cada vendedor es a través de su productividad medido con los reportes de ventas. La premiación es publicada en el boletín interno.

- Reuniones cada dos semanas con el jefe directo de ventas:

El objetivo es tener un dinamismo en la información que se maneja en el área, entre el jefe de ventas y vendedores, de esta forma se resuelven dudas e inconvenientes que resultan del día a día. Asimismo, sirve como un espacio para proponer ideas innovadoras en las técnicas de ventas.

La metodología es citar a una reunión con previa autorización de gerencia de ventas para juntar a los vendedores, ya sea en horas de trabajo o fuera de ella. En dicha reunión se recoge temas de estrategia de venta y persuasión a los clientes para seguir innovando dicha área.

Cuadro 21: Plan de comunicación interna proyectada

N°	Necesidad/Decisión/Tema	Objetivo	Público Objetivo	Canal	Control
1	100 reclamos trimestrales, que se detecta como 10% de las ventas efectivas.	Reducir el 5% de los reclamos a clientes.	Jefes de Venta Vendedores Retención y Fidelización.	Guía informativa del producto. Capacitación al personal.	Reporte del servicio de atención al Cliente "SAC" trimestral.
2	Generar el Manual Organizacional de Funciones.	Utilizar en un 20% más la herramienta de gestión efectiva para los colaboradores y la organización.	Gerentes Supervisores Administrativos Jefes de ventas Vendedores Operativos.	Entrevistas Folletos Correos electrónicos Murales.	Nuevo Manual Organizacional de Funciones en aplicación. Encuesta sobre el Nuevo Manual Organizacional de Funciones.
3	Incremento semestral de tarifas a servicios de sepultura.	Incrementar la rentabilidad de la organización en un 10%.	Jefe de ventas Vendedores.	Reuniones Folletos Capacitación.	Reporte de Ventas trimestrales.
4	Salud de los colaboradores.	Aumentar la salud de los colaboradores a través de la satisfacción en atención reduciendo la tasa de reingreso en 5% en un periodo de 30 días.	Todo el personal	Correo electrónico Murales Boletín interno	Número de atenciones en clínica Fe salud. Tiempo de atención Calidad en la atención

Elaboración: Propia

3.16. CONCLUSIONES

- La gestión de recursos humanos de la organización se enfoca en conectar las necesidades de la empresa con las del colaborador, así como su desarrollo, porque entiende que ella depende de sus colaboradores y sus habilidades que contribuyen a la consecución de sus objetivos de negocio. Utilizan varias herramientas como evaluación de desempeño, entrevistas de salida y capacitaciones regulares para su proceso estratégico y así ver las necesidades de largo plazo de la organización. Sin embargo, a pesar que la organización hace el esfuerzo de brindar motivación al personal que tiene a su cargo, este no está totalmente satisfecho.
- Los productos y servicios que brinda la organización no son fáciles de colocar. Al ofrecerlos se debe tener mucho tino y cuidado a la hora de abordar a un futuro cliente porque se toca un factor bastante sensible para las personas, que es el fallecimiento de un ser querido, por lo que se capacita al colaborador de ventas para un marketing directo para ofrecer este servicio y poder adquirirlo en prevención; es decir, a necesidad futura. Por tal motivo, los sueldos que maneja el área de ventas es relativamente bajo; sin embargo, las comisiones son bastante atraíbles para el colaborador que se esmera en liderar su producción de ventas y así va escalando en las categorías, ya estipuladas por la organización, las cuales son evaluadas mensualmente y semestralmente. En cuanto al área administrativa, la parte comercial, trabajan bajo metas e indicadores, esto hace que se sientan motivados por un ingreso adicional fuera del sueldo fijo que se maneja, el cual tiende a ser superior al de los vendedores.
- La organización, actualmente, cuenta con procedimientos alineados de recursos humanos; es decir, que tiene políticas establecidas, pero muchas de ellas solo quedan escritas en manuales, pues no se practican en su totalidad. Todas las estrategias van dirigidas a su cultura organizacional, que siempre está en búsqueda de mejorar los estándares de calidad en sus servicios. Las evaluaciones de desempeño son manejadas por todas las áreas para verificar sus avances y se realiza a todos los colaboradores mayores a tres meses en la organización participan.

- A pesar de no contar con un alto nivel de rotación de personal la organización, a nivel general, no realiza muchos esfuerzos para retener al personal competitivo, porque muchas veces prefiere contratar practicantes que cubran ciertos puestos. Asimismo, se puede notar un nivel de rotación medio en los vendedores por el mismo dinamismo que existe en este puesto, generando la no renovación de contratos, es caso de colaboradores nuevos, por no alcanzar cuotas estimadas dentro del área, o la renuncia que existe por la presión que se ejerce en sus habilidades con respecto a las metas del área.
- Según el levantamiento de datos realizado dentro de la organización, se identifica que cuenta con algunas deficiencias en el área de ventas, como el nivel de stress, falta de oportunidades para el crecimiento dentro de la organización y la limitada línea de carrera. Otro dato importante y contradictorio es el tiempo de permanencia de los colaboradores en la organización del área administrativa, ya que este oscila en un rango de 6 años de permanencia dando entender que la organización mantiene a sus colaboradores un periodo razonable para su crecimiento profesional y de la organización. Algunos factores que influyen en este indicador son la oportunidad de línea de carrera en el área, las comisiones para el área comercial, las capacitaciones para el mejoramiento de habilidades, capacidades y los convenios educativos con renombradas instituciones locales.

3.17. RECOMENDACIONES

- El área de recursos humanos tiene una función estratégica dentro de la organización, ésta debe ayudar a construir una ventaja competitiva para una organización mediante la participación de sus colaboradores de manera positiva. Se recomienda un estilo de liderazgo apropiado y comunicaciones efectivas de dos vías con los colaboradores para crear un ambiente abierto y honesto; de esta forma, los colaboradores puedan percibir que sus ideas están siendo escuchadas y que ellos logren hacer una contribución en la toma de decisiones. Esto permitirá que los colaboradores se comprometan cada vez más a trabajar orgullosos para su organización; lo cual desarrollará en ellos un deseo de creer y vivir los valores de la organización.

- Se ha visto que la misión y visión de la organización debe ajustarse; asimismo, se recomienda un organigrama funcional horizontal para el área de recursos humanos, el cual ayude a definir las funciones de sus integrantes; también, se ha propuesto fichas de descripción de puestos, según cargo, para tener una mejor información de las competencias que se necesitan para cubrir cada puesto.

- Otro punto importante que se ha podido observar es que los colaboradores que ingresan a la organización para el área de ventas debe ser mejor capacitados para que puedan generar un incremento en los indicadores de su respectivo equipo, de esta forma aliviar el estrés del llegar a una meta definida propuesta por la organización. Asimismo, estas capacitaciones deben lograr que los niveles de reclamos en el área del servicio al cliente no incrementen.

- Por otro lado, también proponemos un seguro contra accidentes cubierto por la organización para la parte operativa, porque están en constante peligro en la utilización de maquinarias pesadas y elementos peligrosos.

- Finalmente, se debe tomar en cuenta el hecho que la comunicación del área de ventas no está siendo satisfactoria, por lo que se propone un proceso de feedback para la organización, como herramienta esencial para abrir una ventana de acercamiento. Esta herramienta propuesta, inicialmente para el área de ventas, deberá ser bien explicada a los vendedores para que no haya razón de rechazo, sino un mejor canal

para expresar sus ideas, entre el colaborador con el jefe inmediato, y así, tener una retroalimentación sobre dudas, inconvenientes u correcciones, que los lleve a una mejora continua; además, de permitir lograr un ambiente de prosperidad y ayuda mutua. De esta forma, se espera que las ideas de los colaboradores de ventas se vean reflejada en los planes que la gerencia proponga. Aunque, el área administrativa no presenta, por el momento, este problema muy marcado, puede extenderse la aplicación de esta herramienta para tener una excelencia y lograr una cultura organizacional a favor de todos.

Bibliografía

Alles, M. A. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Herzberg, F. (1968). *Two-factor theory*. USA.

Llosa Bustamante, M. P. (2007). *Necromarketing: aproximación a un negocio que es... ¡la muerte!*. Lima, Perú: Facultad de comunicación de la Universidad de Lima

RENIEC. (2014). *Defunciones*.

Webgrafia

<http://www.parquedelrecuerdo.org/nosotros/3/vision.>

Última fecha de revisión: 04-11-15

<http://www.comune.trento.it/Aree-tematiche/Servizi-funerari-e-cimiterialgi/Documenti-e-pubblicazioni/Missione-e-valori-del-Servizio-servizi-funerari.>

Última fecha de revisión: 04-11-15

<http://www.izabela.us/english/about/my-vision-values.html.>

Última fecha de revisión: 04-11-15

http://www.rggrharris.com/_mgxroot/page_10769.php.

Última fecha de revisión: 04-11-15

<http://www.jardinesdelapaz.com/quienes-somos/mision-y-vision/9.>

Última fecha de revisión: 04-11-15

<http://www.cfb.ca.gov/consumer/funeral.shtml>

Última fecha de revisión: 04-11-15

<https://www.everplans.com/articles/heres-how-you-can-easily-understand-funeral-home-costs>

Última fecha de revisión: 04-11-15

<http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>

Última fecha de revisión: 04-11-16

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf

Última fecha de revisión: 23-11-15

<http://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>

Última fecha de revisión: 11-12-15

http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf

Última fecha de revisión: 06-01-16

<file:///D:/Usuarios/Silvana/Downloads/white-paper-benefits-of-tangible-non-monetary-incentives.pdf>

Última fecha de revisión: 06-01-16

<http://definicion.mx/feedback/>

Última fecha de revisión: 06-01-16

<https://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://9cf53cc03873bad2d0143262754421a1>.

Última fecha de revisión: 27-01-16

http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf

Última fecha de revisión: 27-01-16

http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0615_RRHHDigital.pdf

Última fecha de revisión: 27-01-16

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_herzberg_two_factor_theory.html

Última fecha de revisión: 09-02-16

[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

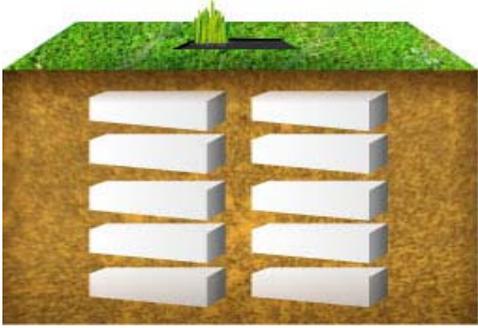
Última fecha de revisión: 09-02-16

<http://study.com/academy/lesson/herzbergs-two-factor-theory-hygiene-factors-motivation.html>

Última fecha de revisión: 09-02-16

Anexo 1: Tarifas de Servicios Funerarios

	Servicios Funerarios - Descripción	TARIFAS
a)	<p>Espacio Individual Compartido</p> 	<p>Precio de Lista más ceremonia de Inhumación: S/.6,950.00 Necesidad Futura: S/.5,230.00 Modalidad de pago: Cuota Inicial S/.300.00 Financiamiento: 12 meses 24 meses 36 meses 48 meses</p>
b)	<p>Espacio Personales</p> 	<p>Precio de Lista más ceremonia de Inhumación: S/.22,000.00 Necesidad Futura: S/.16,500.00 Modalidad de pago: Cuota Inicial: S/.650.00 Financiamiento: 12 meses 24 meses 36 meses 48 meses 60 meses 72 meses</p>
c)	<p>Sepulturas Familiares</p> 	<p>Mausoleo de 10 Capacidades más ceremonia de Inhumación: S/.69,000.00 Necesidad Futura: S/.51,100.00 Modalidad de pago: Cuota Inicial: S/.1,500.00 Financiamiento: 12 meses 24 meses 36 meses 48 meses 60 meses 72 meses 84 meses 96 meses</p>
d)	<p>Columbarios</p> 	<p>Precio de Lista más ceremonia de Inhumación: S/.7,060.00 Necesidad Futura: S/.5,000.00 Modalidad de pago: Cuota Inicial S/.250.00 Financiamiento: 12 meses 24 meses 36 meses</p>

	Servicios Funerarios - Descripción	TARIFAS
e)	Quíntuples 	Quíntuples (5 capacidades) Precio de Lista más ceremonia de Inhumación: S/.30,000.00 Necesidad Futura: S/.27,000.00 Modalidad de pago: Cuota Inicial S/. 1,500.00 Financiamiento: 12 meses 24 meses 36 meses 48 meses 60 meses 72 meses

Anexo 2: Planes Funerarios

PLAN FUNERARIO CLÁSICO

INCLUYE:

- TRASLADO DEL CUERPO
- PREPARACIÓN TANATOLÓGICA
- TRÁMITES DE INSCRIPCIÓN

MODELO ESPERANZA MODELO IMPERIO

CAPILLA ARDIENTE

ASESOR INTEGRAL DE SEPELIO COCHE DE FLORES

CARROZA CLÁSICA

PLAN FUNERARIO VIP

INCLUYE:

- TRASLADO DEL CUERPO
- PREPARACIÓN TANATOLÓGICA
- TRÁMITES DE INSCRIPCIÓN

MODELO REDONDO MODELO MISERINO

MODELO AMADEUS MODELO FRANCES

TRANSPORTE CARGADORES EN SMOKING

SERVICIO DE CAFETERÍA MISA VIP

CAPILLA ARDIENTE

ASESOR INTEGRAL DE SEPELIO COCHE DE FLORES

CARROZAS VIP

Servicios Funerarios



Anexo 3: Beneficios adicionales para el trabajador

CONSULTAS MÉDICAS GRATUITAS TODO NOVIEMBRE

Pensando en ti y tu familia, Fesalud te ofrece consultas gratuitas en el Centro Médico de San Juan de Lurigancho (Previa Cita), en las especialidades de: Medicina Familiar, Odontología, Pediatría, Terapia Física y Ginecología.

Inscríbete en las oficinas de RR.HH de tu sede:



- ❖ Sede Huachipa: Cynthia Elguera /Correo: ladye@campofe.com.pe / RPC: 981019682.
- ❖ Sede Puente Piedra: Alfonso Fajardo/Correo: alfonzof@campofe.com.pe /RPC:994043271
- ❖ Sede Central: Rosario Avellaneda/Correo: rosarioa@campofe.com.pe /RPC :981165870



Podemos atenderte a ti, tus hijos, cónyuge o concubino

¡AL CINE CON CAMPO FE!
¡ÚLTIMA VISITA DEL AÑO!

¿VAMOS AL CINE?
¡Adquiere tus entradas con 50% de descuento!

16 DE NOVIEMBRE
COMEDOR SEDE CENTRAL
12:00 A 4:00 P.M.

CINEMA TICKET
ADMIT ONE

Anexo 4: Satisfacción del Clima Laboral desde el 2013 al 2015



Fuente: Soom Personas & Organizaciones para Campo Fe
Elaboración: Propia

Anexo 5: Resultado de Encuestas

RESULTADO ESTADÍSTICOS DE LA ENCUESTA DE ADMINISTRATIVOS

Colaboradores según sexo			
Sexo	Descripción	N° Encuestas	%
	Mujer	40	64.50%
	Hombre	22	35.50%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según tiempo en su trabajo			
Tiempo que ha estado en su trabajo actual	Descripción	N° Encuestas	%
	Menos de 1 año	15	24.20%
	1-3 años	15	24.20%
	4-6 años	19	30.60%
	7-9 años	12	19.40%
	10 años a más	1	1.60%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según edad			
Edad	Descripción	N° Encuestas	%
	Menos de 20 años	8	12.90%
	20-29 años	24	38.70%
	30-39 años	21	33.90%
	40-49 años	6	9.70%
	50-59 años	3	4.80%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según formación			
Formación	Descripción	N° Encuestas	%
	Secundaria completa	3	4.80%
	Técnico	16	25.80%
	Bachiller	10	16.10%
	Titulado	14	22.60%
	Maestría	3	4.80%
	Diplomado	13	21.00%
	Otros	3	4.80%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según ocupación			
	Descripción	N° Encuestas	%
Ocupación	Asistente	26	41.90%
	Supervisor	7	11.30%
	Operativo	3	4.80%
	Ventas	2	3.20%
	Otros	24	38.70%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según tiempo de trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
Horario de trabajo	Full-time	43	69.40%
	Part-time	19	30.60%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según condición de trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
Situación laboral	Contratado	43	69.40%
	Convenio	19	30.60%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según opinión – Afirmaciones sobre el lugar de trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
1. Recomendaría el lugar de trabajo como un buen lugar para trabajar	Fuertemente de acuerdo	5	8.10%
	Acuerdo	36	58.10%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	21	33.90%
	Total	62	100.00%
2. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	Fuertemente de acuerdo	16	25.80%
	Acuerdo	44	71.00%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3.20%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según opinión – Afirmaciones sobre el lugar de trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
3. Tengo oportunidades de promoción en el lugar de trabajo	Fuertemente de acuerdo	3	4.80%
	Acuerdo	51	82.30%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6.50%
	Desacuerdo	4	6.50%
	Total	62	100.00%
4. Tengo la oportunidad de continuar educándome en el lugar de trabajo	Fuertemente de acuerdo	1	1.60%
	Acuerdo	44	71.00%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9.70%
	Desacuerdo	11	17.70%
	Total	62	100.00%
5. Las instalaciones en el lugar de trabajo son buenas	Fuertemente de acuerdo	1	1.60%
	Acuerdo	47	75.80%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	14	22.60%
	Total	62	100.00%
6. La moral en el lugar de trabajo es positivo	Fuertemente de acuerdo	3	4.80%
	Acuerdo	41	66.10%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	18	29.00%
	Total	62	100.00%
7. Estoy satisfecho con mi equilibrio trabajo-vida	Fuertemente de acuerdo	3	4.80%
	Acuerdo	34	54.80%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	16	25.80%
	Desacuerdo	9	14.50%
	Total	62	100.00%
8. Estoy satisfecho con la flexibilidad del ofertas de trabajo	Fuertemente de acuerdo	4	6.50%
	Acuerdo	40	64.50%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	9	14.50%
	Desacuerdo	9	14.50%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según opinión – Afirmaciones sobre el lugar de trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
9. La gestión en la lugar de trabajo es buena	Fuertemente de acuerdo	1	1.60%
	Acuerdo	51	82.30%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	1	1.60%
	Fuertemente en desacuerdo	9	14.50%
	Total	62	100.00%
10. Encajo bien con el lugar de trabajo	Fuertemente de acuerdo	2	3.20%
	Acuerdo	49	79.00%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	3.20%
	Fuertemente en desacuerdo	9	14.50%
	Total	62	100.00%
11. Confío en los administradores en el lugar de trabajo	Fuertemente de acuerdo	2	3.20%
	Acuerdo	45	72.60%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	9.70%
	Fuertemente en desacuerdo	9	14.50%
	Total	62	100.00%
12. Yo obtengo apoyo / motivación de mi supervisores	Fuertemente de acuerdo	2	3.20%
	Acuerdo	43	69.40%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	14	22.60%
	Desacuerdo	3	4.80%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según opinión - Afirmaciones sobre el trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
1. Está claro lo que es se espera de mí en mi trabajo	Fuertemente de acuerdo	21	33.90%
	Acuerdo	32	51.60%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	9	14.50%
	Total	62	100.00%
2. Mi talento se utiliza plenamente en el trabajo	Fuertemente de acuerdo	2	3.20%
	Acuerdo	43	69.40%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	17	27.40%
	Total	62	100.00%
3. En general , estoy satisfecho con mi trabajo	Fuertemente de acuerdo	8	12.90%
	Acuerdo	45	72.60%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	1	1.60%
	Desacuerdo	8	12.90%
	Total	62	100.00%
4. Estoy satisfecho con mi salarios	Fuertemente de acuerdo	3	4.80%
	Acuerdo	27	43.50%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	18	29.00%
	Desacuerdo	14	22.60%
	Total	62	100.00%
5. Tener un buen control sobre todos los aspectos de mi trabajo	Fuertemente de acuerdo	5	8.10%
	Acuerdo	40	64.50%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	17	27.40%
	Total	62	100.00%
6. El trabajo no interviene con el proceso de contratación	Fuertemente de acuerdo	2	3.20%
	Acuerdo	40	64.50%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	16.10%
	Desacuerdo	1	1.60%
	No sabe	9	14.50%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según opinión - Afirmaciones sobre el trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
7. La formación del nuevo colaborador es buena	Fuertemente de acuerdo	5	8.10%
	Acuerdo	41	66.10%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	11.30%
	No sabe	9	14.50%
	Total	62	100.00%
8. El nivel de estrés en el trabajo es aceptable	Fuertemente de acuerdo	5	8.10%
	Acuerdo	19	30.60%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	26	41.90%
	Fuertemente en desacuerdo	12	19.40%
	Total	62	100.00%
9. Mi comunicación con mi Gerente es buena	Fuertemente de acuerdo	3	4.80%
	Acuerdo	38	61.30%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	16.10%
	Fuertemente en desacuerdo	11	17.70%
	Total	62	100.00%
10. Mi comunicación con mi jefe inmediato es buena	Fuertemente de acuerdo	1	1.60%
	Acuerdo	53	85.50%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	11.30%
	Desacuerdo	1	1.60%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según dificultad de conseguir trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
¿Qué tan fácil o difícil crees que sería conseguir un trabajo en otro sitio?	Muy fácil	3	4.80%
	Fácil	19	30.60%
	Ni fácil ni difícil	34	54.80%
	Difícil	4	6.50%
	No aplica/ No sé	2	3.20%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según si piensa dejar su trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
¿Ha pensado acerca de dejar su trabajo en los últimos seis meses?	Si	30	48.40%
	No	32	51.60%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según si comenzará a buscar trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
¿Qué tan probable o improbable es que usted comenzará activamente a buscar otro trabajo en los próximos seis meses?	Probable	13	21.00%
	Ni probable ni improbable	34	54.80%
	Improbable	6	9.70%
	Muy improbable	9	14.5055
	Total	62	100.00%

Colaboradores según las razones que lo impulsan dejar su trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
1. Nivel de Stress	No	40	64.50%
	Si	22	35.50%
	Total	62	100.00%
2. Falta de comunicación con los compañeros	No	62	100.00%
	Total	62	100.00%
3. Falta de flexibilidad en el lugar de trabajo	No	50	80.60%
	Si	12	19.40%
	Total	62	100.00%
4. Problemas con el equilibrio trabajo-vida	No	40	64.50%
	Si	22	35.50%
	Total	62	100.00%
5. Falta de desafíos o el aburrimiento	No	50	80.60%
	Si	12	19.40%
	Total	62	100.00%
6. Mala gestión	No	61	98.40%
	Si	1	1.60%
	Total	62	100.00%
7. Desacuerdos con mi supervisor	No	55	88.70%
	Si	7	11.30%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según las razones que lo impulsan dejar su trabajo			
8. Desacuerdos con mi director/Gerente	No	60	96.80%
	Si	2	3.20%
	Total	62	100.00%
9. Falta de oportunidades de educación continua	No	51	82.30%
	Si	11	17.70%
	Total	62	100.00%
11. Sentir que no encajas con el lugar de trabajo	Descripción	N° Encuestas	%
	No	51	82.30%
	Si	11	17.70%
	Total	62	100.00%
12. Falta de la formación en el trabajo	No	43	69.40%
	Si	19	30.60%
	Total	62	100.00%
13. Falta de apoyo / motivación de los gerentes	No	58	93.50%
	Si	4	6.50%
	Total	62	100.00%
14. Falta de oportunidades de promoción	No	35	56.50%
	Si	27	43.50%
	Total	62	100.00%
15. Salarios inaceptables	No	36	58.10%
	Si	26	41.90%
	Total	62	100.00%
16. Ir al trabajo	No	62	100.00%
	Total	62	100.00%

Colaboradores según si quiere dejar su trabajo actual			
Si quieres dejar tu trabajo actual, ¿qué planes tendrías para el próximo empleo u ocupación?	Descripción	N° Encuestas	%
	Me gustaría otro puesto de trabajo en el mismo lugar de trabajo	11	17.70%
	Me gustaría el mismo trabajo en otro lugar de trabajo	9	14.50%
	Que cambiaría por completo mi campo de trabajo	9	14.50%
	Otros	33	53.200%
	Total	62	100.00%

* Preguntas de estudio que se tomaron en el análisis de datos (celestes claro)

RESULTADO ESTADÍSTICOS DE LA ENCUESTA A VENDEDORES

Colaboradores según sexo			
Sexo	Descripción	N° Encuestas	%
	Mujer	12	60.00%
	Hombre	8	40.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según tiempo en su trabajo			
Tiempo que ha estado en su trabajo actual	Descripción	N° Encuestas	%
	Menos de 1 año	2	10.00%
	1-3 años	7	35.00%
	4-6 años	7	35.00%
	7-9 años	3	15.00%
	10 años a más	1	5.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según edad			
Edad	Descripción	N° Encuestas	%
	Menos de 20 años	5	25.00%
	20-29 años	4	20.00%
	30-39 años	5	25.00%
	40-49 años	5	25.00%
	50-59 años	1	5.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según formación			
Formación	Descripción	N° Encuestas	%
	Secundaria completa	3	4.80
	Técnico	16	25.80
	Bachiller	10	16.10
	Titulado	14	22.60
	Maestría	3	4.80
	Diplomado	13	21.00
	Otros	3	4.80
	Total	62	100.00

Colaboradores según tiempo de trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
Horario de trabajo	Full-time	20	100.00%
	Part-time	0	0.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según condición de trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
Situación laboral	Contratado	20	100.00%
	Convenio	0	0.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según opinión – Afirmaciones sobre el lugar de trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
1. Recomendaría el lugar de trabajo como un buen lugar para trabajar	Ni acuerdo ni desacuerdo	14	70.00%
	Desacuerdo	4	20.00%
	Fuertemente en desacuerdo	2	10.00%
	Total	20	100.00%
2. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	Ni acuerdo ni desacuerdo	5	25.00%
	Desacuerdo	12	60.00%
	Fuertemente en desacuerdo	2	10.00%
	No aplica o no sabe	1	5.00%
	Total	20	100.00%
3. Tengo oportunidades de promoción en el lugar de trabajo	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	10.00%
	Desacuerdo	4	20.00%
	Fuertemente en desacuerdo	13	65.00%
	No aplica o no sabe	1	5.00%
	Total	20	100.00%
4. Tengo la oportunidad de continuar educándome en el lugar de trabajo	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	50.0
	Desacuerdo	8	40.0
	Fuertemente en desacuerdo	2	10.0
	Total	20	100.00%
	Descripción	N° Encuestas	%

Colaboradores según opinión – Afirmaciones sobre el lugar de trabajo			
5. Las instalaciones en el lugar de trabajo son buenas	Ni acuerdo ni desacuerdo	12	60.00%
	Desacuerdo	5	25.00%
	Fuertemente en desacuerdo	3	15.00%
	Total	20	100.00%
6. La moral en el lugar de trabajo es positivo	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	10.00%
	Desacuerdo	1	5.00%
	Fuertemente en desacuerdo	17	85.00%
	Total	20	100.00%
7. Estoy satisfecho con mi equilibrio trabajo-vida	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	15.00%
	Desacuerdo	10	50.00%
	Fuertemente en desacuerdo	7	35.00%
	Total	20	100.00%
8. Estoy satisfecho con la flexibilidad del ofertas de trabajo	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	55.00%
	Desacuerdo	7	35.00%
	Fuertemente en desacuerdo	2	10.00%
	Total	20	100.00%
9. La gestión en la lugar de trabajo es buena	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	10.00%
	Desacuerdo	16	80.00%
	Fuertemente en desacuerdo	2	10.00%
	Total	20	100.00%
10. Encajo bien con el lugar de trabajo	Fuertemente en desacuerdo	20	100.00%
	Total	20	100.00%
11. Confío en los administradores en el lugar de trabajo	Fuertemente en desacuerdo	20	100.00%
	Total	20	100.00%
12. Yo obtengo apoyo / motivación de mi supervisores	Desacuerdo	20	100.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según opinión - Afirmaciones sobre el trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
1. Está claro lo que se espera de mí en mi trabajo	Acuerdo	5	25.00%
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	20.00%
	Desacuerdo	8	40.00%
	Fuertemente en desacuerdo	3	15.00%
	Total	20	100.00%
2. Mi talento se utiliza plenamente en el trabajo	Ni acuerdo ni desacuerdo	3	15.00%
	Desacuerdo	15	75.00%
	Fuertemente en desacuerdo	2	10.00%
	Total	20	100.00%
3. En general , estoy satisfecho con mi trabajo	Ni acuerdo ni desacuerdo	12	60.00%
	Desacuerdo	6	30.00%
	Fuertemente en desacuerdo	2	10.00%
	Total	20	100.00%
4. Estoy satisfecho con mi salarios	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	20.00%
	Desacuerdo	15	75.00%
	Fuertemente en desacuerdo	1	5.00%
	Total	20	100.00%
5. Tener un buen control sobre todos los aspectos de mi trabajo	Ni acuerdo ni desacuerdo	18	90.00%
	Desacuerdo	2	10.00%
	Total	20	100.00%
6. El trabajo no interviene con el proceso de contratación	Desacuerdo	1	5.00%
	Fuertemente en desacuerdo	19	95.00%
	Total	20	100.00%
7. La formación del nuevo colaborador es buena	Desacuerdo	1	5.00%
	Fuertemente en desacuerdo	19	95.00%
	Total	20	100.00%
8. El nivel de estrés en el trabajo es aceptable	Desacuerdo	15	75.00%
	Fuertemente en desacuerdo	5	25.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según opinión - Afirmaciones sobre el trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
9. Mi comunicación con mi Gerente es buena	Fuertemente en desacuerdo	20	100.00%
	Total	20	100.00%
10. Mi comunicación con mi jefe inmediato es buena	Ni acuerdo ni desacuerdo	15	75.00%
	Fuertemente en desacuerdo	5	25.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según si piensa dejar su trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
¿Ha pensado acerca de dejar su trabajo en los últimos seis meses?	Si	15	75.00%
	No	1	5.00%
	No lo sé	4	20.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según las razones que lo impulsan dejar su trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
1. Nivel de Stress	No	1	5.00%
	Si	19	95.00%
	Total	20	100.00%
2. Falta de comunicación con los compañeros	No	20	100.00%
	Total	20	100.00%
3. Falta de flexibilidad en el lugar de trabajo	No	18	90.00%
	Si	2	10.00%
	Total	20	100.00%
4. Problemas con el equilibrio trabajo-vida	No	17	85.00%
	Si	3	15.00%
	Total	20	100.00%
5. Falta de desafíos o el aburrimiento	No	20	100.00%
	Total	20	100.00%
6. Mala gestión	No	12	60.00%
	Si	8	40.00%
	Total	20	100.00%

Colaboradores según las razones que lo impulsan dejar su trabajo			
	Descripción	N° Encuestas	%
7. Desacuerdos con mi supervisor	No	19	95.00%
	Si	1	5.00%
	Total	20	100.00%
8. Desacuerdos con mi director/Gerente	No	20	100.00%
	Total	20	100.00%
9. Falta de oportunidades de educación continua	No	13	65.00%
	Si	7	35.00%
	Total	20	100.00%
11. Sentir que no encajas con el lugar de trabajo	No	20	100.00%
	Total	20	100.00%
12. Falta de la formación en el trabajo	No	20	100.00%
	Total	20	100.00%
13. Falta de apoyo / motivación de los gerentes	No	20	100.00%
	Total	20	100.00%
14. Falta de oportunidades de promoción	No	9	45.00%
	Si	11	55.00%
	Total	20	100.00%
15. Salarios inaceptables	No	20	100.00%
	Total	20	100.00%
16. Ir al trabajo	No	20	100.00%
	Total	20	100.00%

* Preguntas de estudio que se tomaron en el análisis de datos (celeste claro)

Anexo 6: Modelos de Requerimiento de Reclutamiento para Publicación

CAJERAS

Datos de la Empresa



San Borja, Lima

Descripción del Puesto

Campo Fe se encuentra en la búsqueda de 2 Cajeros.

Requisitos:

Estudios técnicos concluidos y/o estudiantes de los últimos ciclos de las carreras universitarias de Contabilidad, Administración o afines.

Experiencia de 1 año realizando labores de caja y cierre de liquidación de caja

Disponibilidad para trabajar en Sede San Borja y Puente Piedra.

Disponibilidad para laborar de Lunes a Viernes de 8:45 am a 6:00 pm y sábados de 9:00 a 1:00 pm y Turnos de fin de semana y feriados (compensados).

Se ofrece:

Salario acorde al mercado + riesgo de caja

Planilla con todos los beneficios de ley

Línea de carrera.

Grato ambiente de trabajo

Otros:

Técnico Egresado en Cajero / Promotor de Servicios.

Experiencia: en el área de Administración / Servicios Generales con 1 año de experiencia.

Modalidad

Full-time

Condiciones Salariales

Sueldo: No especificado

RECEPCIONISTAS TURNO-NOCHE

Datos de la Empresa



San Borja, Lima

Descripción del Puesto

Campo Fe, empresa que brinda la mejor Solución Integral de Sepelio a las familias peruanas a través de su equipo humano e infraestructura se encuentra en la búsqueda de un(a) Recepcionista que cumpla las siguientes funciones:

- Brindar atención personal y telefónica a los clientes de la empresa.
- Verificar y controlar el orden de las atenciones.
- Realizar tareas de soporte administrativo y operativo.
- Brindar apoyo en otras actividades a otras áreas de la empresa.

Requisitos:

Egresado de la carrera técnica de Administración, teleoperador o secretariado ejecutivo.

Experiencia mínima de 01 año como recepcionista o teleoperador telefónico.

Manejo de Office (intermedio)

Estudios complementarios de servicio al cliente (Deseable).

Otros

Condiciones de trabajo:

Ingreso directo a planilla con todos los beneficios de ley.

Horario de trabajo de Lunes a Sábado 10 pm a 7am

Oportunidad de Línea de carrera.

Agradable clima laboral.

Requisitos

Técnico Egresado en Administración.

Experiencia: en el área de Administración / Servicios Generales con 1 año de experiencia.

Manejo de programas: Microsoft Excel a nivel intermedio.

Modalidad:

Full-time

ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

Datos de la Empresa



San Borja, Lima

Descripción del Puesto:

En Campo fe nos encontramos en la búsqueda de un Asistente de Talento Humano.

Requisitos:

Egresado de la carrera de Psicología Organizacional.

Experiencia en selección de personal. (Min 6 meses).

Conocimiento en la elaboración y redacción de informes.

Funciones:

Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Ejecución del programa de Inducción general y la re-inducción del personal.

Realizar las entrevistas de seguimiento al personal contratado.

Funciones a fines.

Otros

Beneficios:

Remuneración acorde al mercado.

Todos los beneficios de Ley.

Línea de carrera.

Capacitaciones internas.

Excelente clima laboral

Requisitos

Universitario Egresado en Psicología Organizacional.

Universitario Bachiller en Psicología Organizacional.

Otros Estudios: Curso en Técnicas de Reclutamiento y Selección.

Experiencia: en el área de Otros con 6 meses de experiencia.

Manejo de programas: Microsoft Excel a nivel básico.

Modalidad

Full-time

Condiciones Salariales

Sueldo: Entre S/. 1501 y S/. 3000

Anexo 7: Cronograma de capacitaciones de cursos y talleres

Objetivo	Nombre Del Curso /Taller	A Quienes Está Dirigido	Hrs	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Meses
Mejorar la comunicación asertiva, feedback correctivo, supervisión y metas.	Herramientas de Supervisión	Todo el personal interno	2													2 meses (agosto y setiembre)
Técnicas de programación lingüística y actividades lúdicas.	Liderazgo Inteligente	Líderes Organizacio nales	2													1 mes (junio)
Prevención y control de incendios y atención hospitalaria.	Brigada de Emergencia	Equipo de Emergencia	2													2 al año (Mayo y Octubre)
Desarrollo integral de los colaboradores.	Conferencias Motivacionales	Todo el personal interno	4													2 al año (Enero y Julio)
Información básica de seguridad.	Seguridad y salud en el Trabajo	Todo el personal interno	3													3 meses(seti embre, octubre y noviembre)

Elaboración: Propia

Anexo 8: Modelos de Contrato Laboral

CONTRATO DE TRABAJO POR NECESIDADES DE MERCADO

Conste por el presente documento que se extiende por duplicado, el contrato de trabajo por necesidades de mercado, según lo previsto por el artículo 58 del texto único ordenado por el Decreto Legislativo N° 728 – Ley de productividad y competitividad laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97 TR, en adelante la Ley, que celebran de una parte **AGRICOLA LAS LLAMOSAS S.A.**, identificada con registro único de contribuyentes N° 201019768667 y domiciliada en Av. Javier Prado Este 3580, San Borja, Lima, debidamente representada por el jefe de Recursos Humanos, Luis Rodríguez Jáuregui, identificado con documento nacional de identidad N° 40958007 según poder inscrito en la partida N° 11124339 del registro de personas jurídicas de Lima, a quien en adelante se le denominará **Campo Fe**; y, de la otra parte _____, identificada con documento nacional de identidad N° _____ y domiciliado (a) en _____ a quien en adelante se le denominará El Trabajador, en los términos y condiciones que constan en las cláusulas siguientes:

PRIMERA: CAMPO FE es una empresa dedicada a la administración de parques cementerios. Dentro de sus actividades, ofrece derechos de sepultura en diversas modalidades, integrados con servicios funerarios de carácter accesorio.

SEGUNDA: CAMPO FE contrata temporalmente al trabajador, bajo la modalidad indicada en el encabezado del presente documento, para ocupar el cargo de ASISTENTE DE RETENCION a tiempo completo en el área de COBRANZAS.

EL TRABAJADOR, declara encontrarse capacitado para brindar servicios requeridos por CAMPO FE propios del puesto de trabajo.

TERCERA: El plazo de vigencia de este contrato de trabajo temporal se contabilizará desde el día de 10.07.2014 y concluirán de manera definitiva 31.12.2014 pudiendo ser prorrogado de mutuo acuerdo entre partes en la medida que subsista a la causa objetiva determinante de la contratación modal señalada, observando los plazos máximos previstos por ley.

CUARTA: Queda entendido que CAMPO FE no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al termino del presente contrato, operando su extinción a la expiración del tiempo convenido en su cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonarán a EL TRABAJADOR los beneficios sociales que pudieran corresponderle de acuerdo a la ley.

QUINTA: EL TRABAJADOR se obliga a cumplir con las disposiciones internas y desempeñar las funciones inherentes a su función así como aquellas que disponga CAMPO FE.

SEXTA: En virtud de lo dispuesto en los artículos 10° y 75° del Texto Único Ordenado del Derecho Legislativo N° 778, se fija para el trabajador un periodo de prueba de tres (03) meses.

SEPTIMA: CAMPO FE conviene con el TRABAJADOR en abonarle, a partir de la suscripción del presente contrato, una remuneración básica mensual equivalente S/. 1. 400 (Mil cuatrocientos y 00/100 Nuevos Soles).

CAMPO FE se obliga a pagar al TRABAJADOR los beneficios legalmente establecidos y realizar las retenciones correspondientes. Adicionalmente a estos conceptos, CAMPO FE abonará al TRABAJADOR el concepto de Asignación Familiar en caso corresponda, según lo indicado en la legislación laboral vigente.

OCTAVA: Sin perjuicio de lo indicado en la cláusula tercera, CAMPO FE podrá resolver en forma automática el presente contrato de trabajo temporal por necesidad de mercado si es que el trabajador, se conduce o realiza sus labores en forma negligente o no se observa el Reglamento interno de trabajo o realiza una conducta que este tipificada en una de sus cláusulas de falta grave a que se refieren los artículos 24 y 25 de la Ley.

De igual forma el TRABAJADOR , en cualquier momento podrá dar termino al presente contrato con la sola limitación de presentar su carta de renuncia con una anticipación de treinta (30) días.

NOVENA: EL TRABAJADOR no podrá dedicarse ni prestar servicios para un tercero, fuera del marco de este contrato ,directa o indirectamente , que se realice actividades iguales o semejantes a las que realiza CAMPO FE y/o cualquier empresa vinculada o relacionada a ella o cuando esta actividad pudiera presentar un conflicto , salvo autorización escrita de CAMPO FE.

DECIMA: El trabajador declara conocer los reglamentos , prácticas y políticas específicas de CAMPO FE y, por lo cual , se obliga a cumplir todo lo establecido en tales normas ,asimismo , se compromete a prestar servicios con eficiencia , lealtad y sumo cuidado.

Las Parte ratifican que CAMPO FE es el encargado de promocionar A el trabajador UN AMBIENTE adecuado de trabajo , y que campo fe tiene facultades para organizar, modificar, suprimir y sancionar , la prestación e servicios de CAMPO FE conforme a la directiva y ordenes que emita en el tiempo CAMPO FE.

UNODECIMA: En forma previa a la terminación o expiración del contrato de trabajo EL TRABAJADOR deberá devolver a CAMPO FE, todos los archivos, correspondencia, registros o cualquier otro documento que se hubiesen sido creados en virtud de su relación de trabajo incluyendo copias de los mismos, así como todo bien que se ha sido entregado, tarjetas de ingreso y cualquier otro material otorgado.

DUODECIMA: EL TRABAJADOR se compromete a no hacer uso para su beneficio personal, ni proporcionarles a terceros , por ningún motivo , la información de relativos de proceso, métodos y políticas de CAMPO FE , tanto en lo referido a actividades comerciales productivas y/o administrativas y en general sobre cualquier información relacionada actividades desarrolladas por esta. La presente disposición deberá ser respetada desde el inicio de la relación laboral, e inclusive dentro de los dos años posteriores a la finalización del vínculo laboral con la empresa, sea cual fuese el motivo por que haya culminado.

El incumplimiento de la presente disposición dará lugar al pago de una indemnización por daños y perjuicios equivalente a tres remuneraciones mensuales de manera automática, sin requerimiento previo y sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal que correspondan.

DECIMA TERCERA: se establece que, en caso de surgir conflicto con relación a la interpretación, ejecución, término, nulidad, etc. Del presente contrato, las partes por medio de conversaciones bilaterales directas tratarán de llegar a un acuerdo dentro del más franco espíritu de colaboración y comprensión mutua.

Si lo indicado en el párrafo precedente no fuera posible, las partes acuerdan que cualquier desavenencia, controversia o reclamación que pudiera derivarse de este contrato y de cualquier otra relación entre las partes, incluidas las de su nulidad o invalidez, serán resueltas,

única y exclusivamente, mediante un arbitraje de derecho, de derecho de conformidad con lo previsto en los artículos 62 y 139,1 de la Constitución, el artículo 104 de la Ley Procesal de Trabajo Ley N 26636, Ley de arbitraje, Decreto Legislativo N 1071 y demás normas complementarias y conexas.

Para tales efectos se constituirá un Tribunal arbitral en la ciudad de Lima formado por tres árbitros cada parte nombrara a un árbitro y los árbitros así designados nombraran al tercero quien presidirá el tribunal arbitral. Cada parte asumirá el costo del árbitro que designe y el costo del presidente elegido será asumido por ambas partes en montos iguales.

DECIMA CUARTA: Todas las comunicaciones relacionadas con el presente contrato se efectuaran por escrito y se enviaran a los domicilios que se indican en la parte introductoria del presente contrato.

El domicilio que las partes respectivamente han señalado en la parte introductoria del presente contrato podrá ser variado por otro domicilio que este ubicado dentro del radio urbano de la Ciudad de Lima. La modificación sustituirá efecto a partir de la fecha en el que el cambio sea notificado por escrito o por la otra parte.

DECIMA QUINTA: Las partes ratifican que el presente contrato constituye un acto jurídico valido que no se encuentra afectado por causal de invalidez o ineficiencia alguna y se presentara al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para su registro correspondiente.

Suscrito por duplicado en Lima, en señal de conformidad y aprobación, el día 10 de Julio del 2014.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

Anexo 9: Modelos de Comunicación Interna

MEMORANDUM GOPER 001-16.

PARA:	COMITÉ COMERCIAL
--------------	-------------------------

DE: JUAN CORTEZ – GERENTE DE OPERACIONES

ASUNTO: PLATAFORMA H-50 SAN MIGUEL - HUACHIPA.

FECHA: 19 DE ENERO 2016

CC. ALEJANDRO AMAYA – GERENTE GENERAL

Se comunica que a partir del 20 de Enero del 2016, estarán disponibles para la venta en NECESIDAD FUTURA la Plataformas H50: San Miguel en Huachipa, el mismo que tiene 3,463 espacios familiares, 50 espacios osarios, 55 espacios cinerarios individuales y 11 cinerarios personales o dobles.



Atentamente,

Una firma manuscrita en tinta azul que parece ser 'Juan Cortez Llenque'.

JUAN CORTEZ LLENQUE
GERENTE DE OPERACIONES

MEMORANDUM GRS 023-15.

PARA:	COMITÉ COMERCIAL
--------------	------------------

DE: PATRICIA ESCAJADILLO – GERENTE DE RECAUDACIONES Y SERVICIOS

ASUNTO: PERIODO DE GRACIA

FECHA: 22 DICIEMBRE 2015

CC. ALEJANDRO AMAYA – GERENTE GENERAL

Se informa que se elimina el beneficio del “Periodo de Gracia de 8 días para los contratos NF/NI emitidos a partir del 4 enero 2016”; esto quiere decir que la mora se generara al día siguiente de su fecha de vencimiento.

Esta política no aplica a los contratos que ingresan a Gestión de Fidelización (contratos nuevos NF durante los primeros seis meses)

Quedamos a su disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,



PATRICIA ESCAJADILLO

GERENTE DE RECAUDACIONES Y SERVICIOS

MEMORANDUM GRS 024-15.

PARA:	COMITÉ COMERCIAL
DE:	PATRICIA ESCAJADILLO – GERENTE DE RECAUDACIONES Y SERVICIOS
ASUNTO:	HOMENAJE PERPETUO
FECHA:	22 DICIEMBRE 2015
CC:	ALEJANDRO AMAYA – GERENTE GENERAL

Se informa que a partir del 4 enero 2016, el Canal DAAF podrá ofrecer a la venta los siguientes productos:

- **Homenaje Perpetuo Osario Individual Compartido**, incluye:
 - DS Osario Individual Compartido
 - DS Temporal Personal (10 años)
 - Reducción a Osario

Servicio	Valor Lista	Foma
DDSS Osario Individual Compartido 64 meses HP	S/. 4,250	S/. 60
DDSS Temporal Personal 64 meses HP	S/. 4,950	
Reducción Osario HP	S/. 500	
Servicio de Inhumación a Sepultura Temporal HP	S/1800	
TOTAL HP OSARIO INDIVIDUAL COMPARTIDO	S/. 11,500	

- **Homenaje Perpetuo Osario Familiar**, incluye:
 - DS Osario Familiar (10 capacidades)
 - DS Temporal Personal (10 años)
 - Reducción a Osario

Servicio	Valor Lista	Foma
DDSS Osario Familiar 64 meses HP	S/. 14,750	S/. 200
DDSS Temporal Personal 64 meses HP	S/. 4,950	
Reducción Osario HP	S/. 500	
Servicio de Inhumación a Sepultura Temporal HP	S/1800	
TOTAL HP OSARIO FAMILIAR	S/. 22,000	

Características:

- Venta en NI
- Cuota Inicial de HP Osario Individual Compartido = S/1,000
- Cuota Inicial de HP Osario Familiar = S/ 1,250
- Financiamiento = 64 meses.

Para estas ventas, el Canal DAAF contara con un nuevo Contrato Preimpreso.

Atentamente,

PATRICIA ESCAJADILLO
GERENTE DE RECAUDACIONES Y SERVICIOS

MEMORANDUM GRS 025-15.

PARA:	COMITÉ COMERCIAL
--------------	-------------------------

DE: PATRICIA ESCAJADILLO – GERENTE DE RECAUDACIONES Y SERVICIOS

ASUNTO: TITULAR ALTERNO

FECHA: 22 DICIEMBRE 2015

CC. ALEJANDRO AMAYA – GERENTE GENERAL

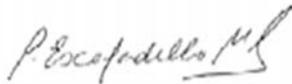
Se informa que a partir del 4 enero 2016 se elimina la designación del Titular Alterno para la emisión de los contratos de DS y/o SF, siendo requisito nombrar a todos los beneficiarios del servicio que se está adquiriendo, con excepción de la sepultura quintuple y mausoleo, donde se aceptara para la emisión la designación mínimo de tres beneficiarios.

Es importante que el Titular designe beneficiarios para evitar cualquier contratiempo en inhumaciones a futuro, en caso él no pueda estar presente.

Asimismo se comunica que será requisito indispensable llenar el campo de “contacto de emergencia”.

Quedamos a su disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,



PATRICIA ESCAJADILLO

GERENTE DE RECAUDACIONES Y SERVICIOS