

Universidad de Lima

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología



# **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PROCESOS DE CAMBIO**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

**Mayra Lucía Sánchez Tarazona**

**Código 20091894**

Lima – Perú

Febrero de 2019



# **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PROCESOS DE CAMBIO**

# TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | 6  |
| <b>CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....                | 7  |
| <b>CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS</b> ..... | 10 |
| 2.1    Análisis y Descripción de Puestos .....                      | 10 |
| 2.2    Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.....        | 11 |
| 2.3    Comunicación Interna .....                                   | 13 |
| 2.4    Manejo de Crisis.....  | 14 |
| <b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN</b> .....            | 16 |
| 3.1    Análisis y Descripción de Puestos .....                      | 16 |
| 3.2    Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.....        | 16 |
| 3.3    Comunicación Interna .....                                   | 17 |
| 3.4    Manejo de Crisis.....  | 18 |
| 3.5    Aporte.....  | 18 |
| <b>Conclusiones</b> .....   | 19 |
| <b>Recomendaciones</b> .....  | 20 |
| <b>Referencias</b> .....  | 21 |
| <b>Apéndices</b> .....  | 22 |

## ÍNDICE DE APÉNDICES

|   |    |
|---|----|
| Apéndice 1: <i>Descriptivo de Puesto</i> .....                | 23 |
| Apéndice 2: <i>Proceso de Reclutamiento y Selección</i> ..... | 26 |
| Apéndice 3: <i>Cuadros De Indicadores</i> .....               | 27 |

# INTRODUCCIÓN

El cambio se ha convertido en un factor necesario para que las empresas se enfrenten en forma positiva a un ambiente dinámico y altamente competitivo como el que se exige en la actualidad. Así, las organizaciones se ven obligadas a transformarse y evolucionar para alcanzar los estándares esperados por el mercado.

El cambio organizativo es, por definición, un proceso por el que se transforma la manera cómo actúan las personas, la organización en su conjunto o un área en particular, pasando de un grupo de comportamientos a otro (Gallardo, Elena y Gomis, 2015).

De acuerdo con Alles (2010), una tarea clave para generar valor en la empresa es conducir a la transformación y el cambio, lo cual implica modificaciones culturales fundamentales.

En este contexto, el presente trabajo, se encuentra orientado a entender las necesidades de un área de Recursos Humanos en una coyuntura de cambio organizacional. Para ello, se analizará la experiencia en una empresa en proceso de cambio de cultura, detallando los planes de acción propuestos por el área de Recursos Humanos para hacer frente a este proceso y promover el logro de los objetivos de negocio. Adicional a ello, se abordará el cambio del enfoque en dicha área a partir de una posterior decisión de venta de proyectos y cierre de operaciones de la empresa, lo cual requirió truncar los planes propuestos y virar hacia un entorno de manejo de crisis y conflictos.

En el primer capítulo, se realizará una identificación del problema y descripción de la situación de la empresa. En el segundo, se describirán las actividades realizadas y planes propuestos. En el tercer capítulo, se detallarán los resultados obtenidos a través del logro de indicadores y metas. Finalmente, se realizarán conclusiones y recomendaciones para enfrentar este tipo de procesos.

# CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Durante los últimos años, el mercado inmobiliario ha cobrado gran importancia en la economía peruana. Según la Cámara Peruana de Construcción (citado en Chacaltana, 2017), la venta de inmuebles registró un crecimiento sostenido entre los años 2000 y 2013. A partir del 2014, pese al alza en la demanda de viviendas, se registró una tendencia al decrecimiento en las ventas.

El presente trabajo se desenvuelve en una empresa peruana del sector inmobiliario y de construcción, en adelante ABC, cuya problemática se describe a continuación.

ABC, es una empresa peruana perteneciente a un importante grupo económico de origen español con presencia en distintos países de Latinoamérica. ABC inició sus operaciones en Perú en 1995, realizando actividades inmobiliarias. Posteriormente, creó una línea de construcción, tanto para obras propias, como de terceros. Hacia el año 2006, como parte de un plan de expansión, amplió sus operaciones a Caracas - Venezuela y en el 2013, inició sus actividades en Bogotá – Colombia. En ambos países, se consolidó únicamente como promotor inmobiliario. En ese mismo año, cambió su nombre comercial, manteniendo dicho nombre en los 3 países, aunque cada uno con estructuras independientes. El negocio más grande se centró en Perú, donde se tenía alrededor de 250 empleados y un promedio de 800 obreros.

En el 2014, motivada por la desaceleración del negocio, los resultados y un alto nivel de competencia en el sector, ABC inició un proceso de reestructuración. Esta situación trajo consigo consecuencias como un proceso de *Downsizing* (Bohlander, Snell y Morris, 2018), cambios en la estructura de la empresa y en el modelo de negocio. En mayo del 2015, reemplazaron la Gerencia General por un Presidente Ejecutivo, quien llegó a implantar en ABC un nuevo modelo de negocio, con cambios en la estructura, visión y cultura. La empresa se redujo a unos 150 trabajadores y un número variable de obreros, según el número de obras. La estructura, pasó a tener un modelo matricial, con gerencias corporativas como *Business*

*Partners* y gerencias zonales, orientadas al desarrollo comercial. En cuanto al modelo de negocio, se buscó consolidar a ABC como una sola empresa de enfoque comercial con presencia en 5 zonas. Esto condujo a realizar cambios en la cultura, teniendo como base tres pilares: la intimidad con el cliente, la orientación al logro y el compromiso.

En el segundo trimestre del 2016, la Gerencia Corporativa de RR.HH con sede en Colombia, se reemplazó por una Gerencia Corporativa Legal y de RR.HH con sede en Perú, creando también la posición de Jefe de RR.HH. En ese mismo año, se realizó un diagnóstico de los distintos procesos, cuyo resultado determinó que se estaban desarrollando acciones aisladas poco alineadas al nuevo modelo de negocio. En primer lugar, no se contaba con descriptivos de puestos adaptados a la nueva estructura. Al no tener claros los puestos requeridos y el rol de los mismos, los demás procesos se formulaban inadecuadamente. El proceso de selección no estaba alineado con los tiempos ni con las nuevas competencias definidas y el de inducción, no estaba implementado. La capacitación se realizaba sin tener un levantamiento de necesidades ligado al Plan Estratégico. La comunicación interna era deficiente, teniendo una alta dirección desalineada y una comunicación informal arraigada. En cuanto a sucesión, se tenía un plan de *People Review* dirigido por la Casa Matriz, pero poco aplicado al giro de negocio. Finalmente, las bandas salariales no estaban estructuradas y el vínculo entre desempeño y compensación estaba solo establecido en las primeras líneas. Las consecuencias de todo ello eran: la contratación de personal poco alineado al enfoque, dificultades en la retención de personal clave, la mala comunicación interna y el deficiente alcance de los objetivos de la empresa. Para contrarrestar esta situación, se estableció un plan de trabajo con acciones a desarrollar en un corto, mediano y largo plazo. Los tres planes identificados como prioritarios fueron: el Análisis y Descripción de Puestos, el Plan de Reclutamiento, Selección e Inducción y el Plan de Comunicación Interna como estrategia para el cambio cultural.

En el tercer trimestre del 2017, en medio de la adaptación al cambio, los accionistas iniciaron un proceso de *Due Diligence* en el que evaluaban la venta de los principales proyectos de ABC. En el mes de septiembre, producto de las auditorías y negociaciones realizadas por las partes, se filtró entre el personal la intención de venta, creando incertidumbre en toda la organización. Como reacción a ello, los representantes de la empresa comunicaron formalmente la situación y, posteriormente, su decisión final de desinvertir en el negocio. Como los proyectos fueron vendidos en ejecución, el comprador traspasó más de 40 empleados a su empresa, los cuales convivieron durante 3 meses con los trabajadores que permanecieron en ABC. Esto propició mayores conflictos. Luego de ello, se minimizó la estructura para hacer frente a los proyectos vigentes – con miras a venderse - y al futuro proceso de cierre de operaciones. Así, se pasó de tener alrededor de 120 empleados y 700 obreros, a tener alrededor de 35 empleados y 160 obreros, en 6 meses. En ese momento, el área de RR.HH, dejó de lado su rol de implementación y gestión para centrar sus esfuerzos en: manejar los conflictos, gestionar los recursos y minimizar los riesgos. Todo ello, tomando en consideración la perspectiva cortoplacista y la carencia de herramientas, como un presupuesto o un plan anual. Los principales problemas identificados fueron: la distorsión en la comunicación interna, los problemas con la retención de personal clave, las dificultades en la cobertura de vacantes y el manejo de conflictos.

En la problemática expuesta, se encuentra un hilo conductor: el cambio, el cual condujo a proponer un plan de RR.HH frente a la nueva perspectiva del negocio, así como a cambiar de rol para enfrentar una crisis. El presente trabajo está dividido en cuatro puntos: i) el análisis y descripción de puestos, ii) el rediseño del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, iii) el Plan de Comunicación Interna como herramienta transversal y iv) el manejo de crisis producto de la decisión de desinversión.

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS**

El área de Recursos Humanos desarrolló un plan de trabajo dirigido a alinear su gestión y procesos al cambio de cultura y modelo de negocio. Posteriormente, producto de la decisión de venta y desinversión, mencionada en el capítulo anterior, tuvo que reorientar su enfoque para hacer frente al manejo de personas en un entorno de crisis. A continuación, se detallarán los planes y procesos implementados para cumplir con los objetivos descritos.

### **2.1 Análisis y Descripción de Puestos**

El primer plan que se decidió implementar fue el levantamiento de los distintos descriptivos de puestos, de acuerdo a la nueva estructura de la organización y a las competencias establecidas. Esto debido a que se consideró el punto de partida para la gestión de los demás procesos. De acuerdo con Alles (2010), es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo y, por último, para remunerarlo, se deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción del puesto. El análisis se realizó tomando en consideración tres aspectos del puesto: el contenido, los requisitos y el contexto (Arbaiza, 2014). El contenido del puesto hace referencia a las actividades que este requiere. Aquí se tomaron en consideración los siguientes conceptos: i) los datos del puesto y el organigrama, ii) la misión del puesto y iii) la descripción de funciones. En cuanto a los requisitos del puesto, estos comprenden factores como la educación, la experiencia, los títulos y otras características personales que se esperan de la persona que va a desempeñar el puesto. De esta manera, se consideraron los siguientes factores: i) formación

requerida y conocimientos y ii) competencias corporativas y específicas. Finalmente, en el contexto del puesto se incluyen factores como sus demandas físicas y sus condiciones laborales, el grado de confiabilidad, responsabilidad y supervisión que requiere el ocupante del puesto. Así, se tuvo en cuenta los factores: i) responsabilidades del puesto (por equipos, información, personas y seguridad y salud), y ii) autonomía del puesto (ver Apéndice 1).

Antes de realizar el levantamiento de descriptivos de puestos, el área de RR.HH validó y homologó los puestos existentes en la estructura, ya que existían posiciones con nombres distintos, pero funciones similares y viceversa. Asimismo, se validó el Diccionario de Competencias previamente elaborado.

El proceso de implementación se realizó con el apoyo de un consultor especializado, quien realizó el trabajo de levantamiento, a través de entrevistas y reuniones con los ocupantes del puesto y con los supervisores de los mismos.

El proceso de validación, se realizó a través de reuniones entre la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos y la Jefatura de dicha área. Asimismo, se incluyó un criterio de expertos, analizando los descriptivos de puesto con las distintas gerencias de la organización. El tiempo total dedicado a este proceso fue de 5 meses.

## **2.2 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal**

El segundo plan a trabajar fue la reestructuración del proceso de selección, el cual requería ser alineado a la estrategia y objetivos de la organización, teniendo como base la gestión por competencias. Una buena selección de personal se hace a partir de una adecuada definición del puesto, que es el pilar fundamental de los restantes subsistemas (Alles, 2010). Así, se trabajó sobre la base de la descripción de puestos detallada en el punto anterior. El objetivo de esta actividad era optimizar los tiempos

del proceso, brindando al cliente interno una atención rápida a sus necesidades, además de una comunicación adecuada antes, durante y después de su realización. Para ello, se estandarizaron las etapas, tiempos y alcances del proceso. Primero, se diseñó una política para delimitar los alcances y lineamientos del proceso. Adicional a ello, se propuso un flujo de trabajo con un tiempo promedio de 17 días hábiles comprendidos entre la presentación del requerimiento y el cierre de la oferta laboral (ver Apéndice 2). La variación de los tiempos dependía de la complejidad y nivel de la posición, considerando que los procesos en ABC estaban orientados a la contratación en niveles de practicantes, profesionales, mandos medios y gerencias. Se propuso la evaluación de competencias a través de entrevistas y evaluaciones psicométricas *on-line*. Esto tomando en consideración las competencias establecidas y el enfoque comercial de acuerdo al nuevo modelo de negocio.

La política y el flujo del proceso fueron comunicados a todas las gerencias y jefaturas de la empresa.

Se consideró, como alternativa adicional, la tercerización del proceso de selección en los siguientes escenarios: i) posiciones clave, ii) posiciones de alto nivel de especialización y iii) posiciones altamente confidenciales.

Asimismo, con el fin de afianzar la nueva cultura organizacional desde el inicio de la relación laboral, se diseñó un proceso de inducción dirigido a los nuevos trabajadores, pero que involucraba al resto de la organización. Para Alles (2010), el tiempo dedicado a la inducción de un empleado es un elemento fundamental de la relación futura entre este y la organización. Con una periodicidad mensual y con el número de ingresantes de dicho mes, se realizaba la Inducción Corporativa. Para ello, se elegía a un representante de cada área, los mismos que realizaban una presentación de su visión de la empresa, de sus actividades y los equipos de los que

eran parte. Esto a fin de brindar al nuevo colaborador un conocimiento más completo de la interacción y funcionamiento de las distintas áreas de la compañía, transmitiendo el llamado “ADN ABC”; es decir, la cultura de la empresa.

El área de RR.HH supervisaba todo el proceso y además, realizaba la presentación general de la empresa, explicando temas como la historia, misión, visión, proyectos realizados, beneficios, entre otros. Con cada incorporación, se debía realizar la presentación y el recorrido por la oficina y obras. Finalmente, se entregaban los manuales de la empresa y el Descriptivo de Puesto, acompañado de una explicación.

### **2.3 Comunicación Interna**

Como estrategia transversal para la promoción y fortalecimiento de la cultura, se diseñó el Plan de Comunicación Interna. Para Ocampo (2011), el plan se convierte en el hilo conductor que integra todas las partes de la organización, optimizando las funciones de sus individuos y estableciendo una sinergia en la organización. Los canales de comunicación utilizados fueron de 3 tipos: i) verbales, ii) escritos y iii) electrónicos. Para ello se consideraron las siguientes actividades:

La Reunión Informativa Anual, estaba a cargo de Presidencia e iba dirigida a todos los trabajadores. Su propósito era informar al personal los resultados del año anterior y los objetivos del nuevo año.

Los Desayunos con Áreas, estaban a cargo de los líderes de la organización e iban dirigidos a un promedio de 10 trabajadores de distintas áreas, elegidos mediante un sorteo mensual. Su objetivo era crear un espacio informal para conocer mejor a los trabajadores e intercambiar información.

Los Comités de Gerencias, estaban dirigidos a los líderes de la empresa, a fin de revisar los resultados de los proyectos y zonas de negocio. Tenían un cronograma

establecido por Presidencia. En la misma línea, se crearon las Reuniones Post Comité, que estaban dirigidas a todos los colaboradores. Su objetivo era desarrollar las capacidades comunicativas de los líderes y que ellos trasladen los resultados de la empresa a sus equipos. Se realizaban la semana siguiente al Comité de Gerencias. Un plan fundamental para difundir la cultura fue el Boletín Trimestral, el cual estaba dirigido a todos los empleados, a fin de informarles sobre temas inherentes a la cultura de la empresa tales como: mensajes de Presidencia, Cultura ABC, novedades de proyectos, reconocimiento y acontecimientos importantes.

A fin de reforzar la orientación al logro y de generar identificación con los objetivos, se implementaron los Monitores CRM, los cuales iban dirigidos a los trabajadores de la oficina. Estos transmitían los resultados de ventas en tiempo real a través del sistema *CRM*. Asimismo, se proyectaba la última edición del Boletín.

Finalmente se conformó un Comité de Comunicaciones con representantes de: Gerencia General, RR.HH, Comercial, Construcción y Administración de distintas zonas, quienes se reunían periódicamente para debatir temas relacionados a la comunicación en la empresa y formulaban el contenido del Boletín Trimestral.

## **2.4 Manejo de Crisis**

Con el escenario de venta y desinversión, la pregunta es: ¿Qué se puede hacer desde la visión de RR.HH? En el caso de ABC, los principales retos fueron: i) mantener una adecuada comunicación; ii) retener al personal clave y necesario para este proceso, iii) gestionar el rendimiento del personal y iv) manejar los conflictos.

Para revertir la incertidumbre y rumores de pasillo, se promovió una estrategia de comunicación, que propiciaba espacios de diálogo. Se realizaron reuniones con los distintos equipos, tanto de oficina como de proyectos, en todas las zonas. Se

propiciaron canales bidireccionales dirigidos a escuchar a los trabajadores y entender sus expectativas, miedos y conflictos relacionados a la situación de ABC. Para mensajes más formales, se enviaron comunicados de parte de los directivos. Luego del proceso de venta, con una estructura cada vez más reducida, se propuso un modelo de comunicación uno a uno, buscando el apoyo de los líderes y personal clave, para que estos transmitieran y reforzaran los mensajes al resto de la empresa. En relación a la retención, se realizó un análisis de la organización, los objetivos, el conocimiento requerido, etc. Así, se determinó las posiciones claves para este proceso y para algunas de ellas, se recurrió a planes de incentivos económicos. Se propusieron bonificaciones por desempeño, que eran pagadas en relación al cumplimiento de los objetivos de cada uno de esos puestos.

Como las estrategias de retención no siempre fueron suficientes, en ocasiones, las vacantes fueron cubiertas con reclutamiento externo. Los procesos de contratación fueron muy complejos, debido a la visión a corto plazo y la poca proyección que se podía ofrecer. Algunas de las medidas alternativas propuestas fueron: i) la gestión de referidos y ii) la intermediación laboral para posiciones temporales.

En relación al tema ético, en este proceso, se decidió decir siempre la verdad, dándole a los candidatos y trabajadores claridad sobre la coyuntura, sus puestos, plazos, etc. Para controlar el rendimiento del personal, se trabajó de la mano con los líderes, reportes de seguimiento incluyendo objetivos, tiempos y responsables de los distintos procesos. Asimismo, se propuso mayor seguimiento, manteniendo reuniones periódicas de control de avance.

Todo el proceso de desvinculaciones, fue manejado en coordinación con el área legal y estudios de abogados, a fin de planificar el correcto tratamiento de los ceses, de acuerdo al marco legal establecido.

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN**

### **3.1 Análisis y Descripción de Puestos**

Luego de la implementación del proyecto de Análisis y Descripción de Puestos, se obtuvo una optimización en la estructura. De esta manera, se pasó de tener 80 puestos en el 2016, a tener 65 puestos luego del trabajo realizado (ver Apéndice 3). Esto debido a que existían posiciones con distintas nomenclaturas, pero con funciones e impacto similares. Junto con ello, se pudo observar una optimización de los costos. Así, el gasto mensual promedio en el 2017 se redujo en 20% con respecto al del año anterior (ver Apéndice 3). Esto debido al ajuste realizado en la estructura, conservando las posiciones necesarias para el funcionamiento de las distintas áreas. Otro resultado relevante producto de este proceso, fue la revisión, definición e incorporación de las competencias, tanto corporativas como específicas, necesarias para los distintos puestos de la organización. Esto permitió dar un primer paso en la gestión por competencias en los demás procesos del área.

Al tratarse de un proceso largo y demandante, este generó rechazo en algunos líderes, quienes se resistían a dedicar tiempo y recursos al levantamiento de los descriptivos de puesto. Esto fue revertido posteriormente, mostrando los resultados positivos sobre distintos indicadores como los mencionados anteriormente.

### **3.2 Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal**

Tras la reestructuración del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, se obtuvo una reducción en los tiempos de cobertura de las vacantes. El tiempo promedio de cobertura en el 2016 fue de 29 días útiles y en el 2017, de 20 días útiles, logrando una reducción aproximada del 30% (ver Apéndice 3). Por su

parte, el índice de rotación de personal promedio en el 2016 fue de 6%, mientras que en el 2017 se redujo a 4% (ver Apéndice 3). La fórmula para el cálculo fue: cantidad de ceses / (número de ingresos + número de empleados).

En este proceso, los líderes interiorizaron adecuadamente las etapas y tiempos del mismo, ya que este introducía mejoras visibles en la atención de sus requerimientos.

Un factor que mejoró el desarrollo de dicho plan fue la previa elaboración de los descriptivos de puestos. Esto se relaciona con lo indicado por Alles (2010), quien señala que una correcta definición de los puestos facilita una serie de tareas de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de personal.

### **3.3 Comunicación Interna**

A través del Plan de Comunicación implementado, se dio a conocer la cultura a todos los trabajadores de la organización, logrando la participación de estos en distintas actividades como: reuniones, comités, convenciones, publicaciones, etc.

Debido al enfoque comercial que se buscó implantar con el Plan de Comunicación, se decidió medir el impacto del mismo sobre la productividad, traducida principalmente en la efectividad de las ventas. Así, se comparó el número de ventas del primer semestre de los años 2015, 2016 y 2017. Los resultados obtenidos indican que en el 2016 hubo un incremento del 29% sobre las ventas del 2015 y en el 2017, 59% sobre las ventas del 2016 (ver Apéndice 3). Se tomó en cuenta el primer semestre de cada año, dada la decisión de desinversión ocurrida en el segundo semestre del 2017, por lo que las cifras posteriores a la misma, no son comparables. En relación al nivel de aceptación, este proceso logró la aprobación de los líderes de la empresa, incluyendo Presidencia, quienes aprobaron el Plan de Comunicación en un Comité de Gerencias.

### **3.4 Manejo de Crisis**

A pesar de la situación de crisis generada en ABC, se logró dar continuidad al negocio. Pese a que inicialmente no se manejó adecuadamente la información, se lograron los objetivos planteados. Se vendieron 4 proyectos en ejecución y posterior a ello, se continuó con actividades de saneamiento, post venta, venta de activos, etc. Esto refleja una continuidad en la operación de la empresa, pese a la crisis desatada. Otro resultado importante en este proceso fue la tasa de retención de personal. De esta manera, durante el periodo agosto 2017 – diciembre 2018, cesaron 110 empleados, de los cuales únicamente 17 fueron renunciadas. Es decir, se retuvo al 85% de la empresa (ver Apéndice 3), mostrando una adecuada aceptación y entendimiento del proceso.

Con respecto al planeamiento laboral y manejo de contingencias, los resultados indican que, de los 110 ceses llevados a cabo en este proceso, no se presentó ninguna demanda laboral que haya procedido a nivel judicial. Se presentó sólo una demanda de un ex trabajador ante la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), la cual fue resuelta a favor de la empresa. Esto se puede sustentar en un trabajo coordinado con el área legal de la empresa y con estudios de abogados, a fin de realizar un manejo adecuado de los procesos de desvinculación de personal.

### **3.5 Aporte**

Como se puede observar, el aporte de este trabajo es de tipo aplicado, ya que se implementaron una serie de acciones para solucionar problemas identificados dentro de la empresa a raíz de procesos de cambio. El impacto de dichas acciones en este proceso fue positivo para alinear al personal con la nueva cultura y afrontar en mejor forma el proceso de crisis presentado posteriormente.

## CONCLUSIONES

- Se logró una reducción en la estructura organizacional, pasando de tener 80 a 65 posiciones luego de la realización del análisis y descripción de puestos. Además, ello trajo una reducción en los gastos de personal, los cuales disminuyeron en 20%.
- Se revisaron, definieron e incorporaron las competencias en la gestión de distintos procesos.
- Existió un factor de resistencia por parte de algunos líderes; sin embargo, luego de implementado, se mostró el impacto en distintos indicadores de gestión.
- La previa implementación de los descriptivos de puestos permitió un mejor planteamiento del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal.
- Los tiempos de cobertura de los procesos de selección disminuyeron en 30%, pasando de 29 a 20 días útiles. Por su parte, la rotación de personal se redujo del 6% al 4%.
- A través del Plan de Comunicación Interna, se dio a conocer la cultura organizacional, logrando la participación de toda la empresa. Esto permitió implantar el enfoque comercial, lo cual podría haber contribuido en mejorar la productividad, en este caso, las ventas.
- En el 2016 hubo un incremento del 29% sobre las ventas del 2015 y en el 2017, 59% sobre las ventas del 2016.
- Se obtuvo un buen nivel de aceptación del Plan de Comunicación Interna, logrando la aprobación del mismo por todos los líderes de la organización.
- Pese a la crisis desatada luego de la comunicación de la decisión de venta y desinversión, se lograron los objetivos del negocio. Además, se logró retener al 85% del personal durante el periodo agosto 2017 – diciembre 2018.
- No se presentó ninguna demanda laboral que haya procedido a nivel judicial, producto de las desvinculaciones realizadas.

## RECOMENDACIONES

Dada la coyuntura de cierre de la empresa, las recomendaciones se darán de manera general, para las áreas de Recursos Humanos o empresas que atraviesen este tipo de procesos:

- Para el manejo efectivo de un cambio organizacional, se recomienda realizar un proceso de sensibilización en el personal antes de implementar cualquier cambio estructural. Esto no ocurrió en ABC, lo cual pudo generar mayor resistencia en la adaptación al mismo.
- Cuando se plantea un proceso de cambio o una crisis en la organización, se sugiere involucrar desde el primer momento al área de Recursos Humanos, para que esta ejerza su rol de socio estratégico y acompañante del proceso.
- Los cambios en los procesos deben ser debidamente comunicados, para generar un aprendizaje sostenido y garantizar el funcionamiento de los mismos.
- Un aspecto importante en la participación de profesionales de Recursos Humanos en un proceso de crisis, es mantener el enfoque en la persona a lo largo del proceso, evitando causar cualquier impacto negativo en el bienestar del personal.
- Luego de analizado el caso de ABC, se recomienda hacer énfasis en el manejo de la confidencialidad en la información. Para ello, se sugiere realizar un planeamiento delimitando los plazos y responsables de la comunicación de las decisiones.
- En procesos de cambio y crisis organizacionales, se recomienda considerar los conflictos éticos que pueden surgir producto de las decisiones de negocio. El éxito de cualquier proceso también se basa en el nivel de transparencia con el que se realice.
- El presente trabajo pretende contribuir con la Psicología Organizacional, recalcando la importancia que tienen las áreas de Recursos Humanos o Gestión de Personas en procesos de cambios organizacionales, los cuales son cada vez más frecuentes en la actualidad.

## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2010). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y Organización: Un enfoque contemporáneo*. Lima: Cengage Learning.
- Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Chacaltana, I. (2017). *Identificación de atributos del producto inmobiliario que influyen en la decisión de vivienda en compra en Lima Metropolitana: aplicación de la herramienta a un caso* (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/browse?type=subject>
- Gallardo, E., Elena, S., y Gomis, J. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?* Barcelona: Editorial UOC.
- Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2<sup>da</sup> ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

# **APÉNDICES**

## APÉNDICE 1: DESCRIPTIVO DE PUESTO

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> |  |
|--|--|--|

|  |    |                          |                             |
|--|----|--------------------------|-----------------------------|
| <b>A) DATOS DEL PUESTO</b>                 |    |                          |                             |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>                   |    |                          |                             |
| <b>GERENCIA</b>                            |    | <b>LUGAR DE TRABAJO</b>  |                             |
| <b>ZONA DE NEGOCIO</b>                     |    | <b>PAÍS</b>              |                             |
| <b>REPORTE DIRECTO</b>                     |    |                          |                             |
| <b>Nº PUESTOS QUE LE REPORTAN</b>          |    |                          |                             |
| <b>Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO</b> |    |                          |                             |
| <b>COORDINACION INTERNA</b>                |    |                          |                             |
| <b>COORDINACION EXTERNA</b>                |    |                          |                             |
| <b>SUJETO A FISCALIZACIÓN</b>              | Sí | <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

### B) ORGANIGRAMA

|                               |
|-------------------------------|
| <b>C) DESCRIPCIÓN GENERAL</b> |
| <b>MISIÓN</b>                 |
|                               |

| <b>D) DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b> |                              |            |
|------------------------------------|------------------------------|------------|
| RESPONSABILIDAD                    | FUNCIONES/TAREAS ESPECÍFICAS | FRECUENCIA |
|                                    | -                            |            |
|                                    | -                            |            |
|                                    | -                            |            |
|                                    | -                            |            |

## E) FORMACIÓN REQUERIDA

| CARRERA PROFESIONAL   |  |                  |            |          |
|---|--|------------------|------------|----------|
|   |  |                  |            |          |
| FORMACION ACADEMICA   |  |                  |            |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico</li> <li>• Bachiller</li> <li>• Titulado</li> <li>• Colegiado</li> <li>• Post Grado</li> <li>• Especialización</li> </ul>  | <b>En el puesto:</b><br><b>Tiempo:</b> |                  |            |          |
|   | <b>Experiencial en general:</b>        |                  |            |          |
| <b>Conocimientos:</b>   | <b>Puestos anteriores:</b>             |                  |            |          |
| CONOCIMIENTO DE IDIOMAS   |  | NIVEL DE DOMINIO |            |          |
|   |  | BASICO           | INTERMEDIO | AVANZADO |
| <b>IDIOMAS</b>  | INGLES                                 |                  |            |          |
|   | OTROS: _____                           |                  |            |          |
| CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS  |  | NIVEL DE DOMINIO |            |          |
|   |  | BASICO           | INTERMEDIO | AVANZADO |
| <b>SOFTWARE</b>   | EXCEL / MS OFFICE                      |                  |            |          |
|   | SAP                                    |                  |            |          |
|   | CRM                                    |                  |            |          |
|   | S10                                    |                  |            |          |
|   | OTROS:                                 |                  |            |          |
| F) RESPONSABILIDADES DEL PUESTO   |  |                  |            |          |
| RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS, VEHÍCULOS, EQUIPOS, OTROS.  |  |                  |            |          |
| Laptop<br>Celular<br>Teléfono fijo  |  |                  |            |          |
| RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN   |  |                  |            |          |
|   |  |                  |            |          |
| RESPONSABILIDAD POR PERSONAS  |  |                  |            |          |
| Supervisar desempeño de personal a cargo.<br>Responsable de otorgar permisos, licencias, vacaciones, promociones internas, contrataciones nuevas.<br>Establecer objetivos anuales de desempeño de equipos.<br>Asignar capacitaciones de acuerdo a necesidades del equipo/área.  |  |                  |            |          |
| RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO   |  |                  |            |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso, colaboración y la participación activa en la prevención de los riesgos del trabajo, mediante la comunicación, la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de seguridad, la inducción, la capacitación, el entrenamiento, simulacros, entre otros.</li> <li>✓ Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>✓ Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección personal y colectiva, de acuerdo a las instrucciones brindadas por la empresa.</li> <li>✓ No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados.</li> </ul> |  |                  |            |          |

- ✓ Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales cuando lo requieran o cuando, a su parecer, los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que los originaron.
- ✓ Someterse a los exámenes médicos a que estén obligados por norma expresa y a solicitud de la empresa.
- ✓ Participar en los organismos paritarios (comité de seguridad y salud en el trabajo), en los programas de capacitación (por lo menos cuatro capacitaciones al año) y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice la empresa.
- ✓ Comunicar a la empresa todo evento o situación que ponga o pueda poner en riesgo su seguridad y salud o las instalaciones físicas, debiendo adoptar inmediatamente, de ser posible, las medidas correctivas del caso.
- ✓ Reportar a la jefatura inmediata superior o a al personal de seguridad, de forma inmediata, la ocurrencia de cualquier incidente, accidente de trabajo o enfermedad profesional.
- ✓ Responder e informar con veracidad a las instancias públicas que se lo requieran, caso contrario es considerado falta grave sin perjuicio de la denuncia penal correspondiente.

#### G) AUTONOMÍA DEL PUESTO

| INTENSIDAD DE SUPERVISIÓN RECIBIDA   | MARCAR CON X           |
|--|------------------------|
| <b>Supervisión Habitual:</b> El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de este.                                  |                        |
| <b>Supervisión intermedia:</b> Recibe supervisión y actúa en base a instrucciones con autonomía media.   |                        |
| <b>Supervisión Amplia:</b> La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato. |                        |
| NIVEL DE DECISIÓN  | NIVEL DE RECOMENDACIÓN |
| -  | -                      |

#### H) COMPETENCIAS CORPORATIVAS

| COMPETENCIA            | DOMINIO |          |          |         |
|------------------------|---------|----------|----------|---------|
|                        | BÁSICO  | ESTÁNDAR | AVANZADO | EXPERTO |
| Orientación al Cliente |         |          |          |         |
| Orientación al Logro   |         |          |          |         |
| Compromiso             |         |          |          |         |

#### I) COMPETENCIAS FUNCIONALES ESPECÍFICAS (DEFINIR SEGÚN POSICIÓN)

| COMPETENCIA | DOMINIO |          |          |         |
|-------------|---------|----------|----------|---------|
|             | BÁSICO  | ESTÁNDAR | AVANZADO | EXPERTO |
|             |         |          |          |         |
|             |         |          |          |         |
|             |         |          |          |         |
|             |         |          |          |         |

**Elaborado Por:**

**Aprobado Por:**

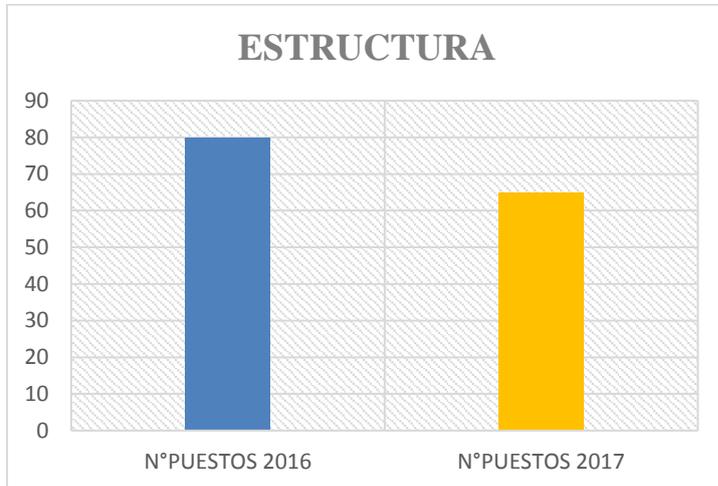
**Fecha:**

## APÉNDICE 2: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

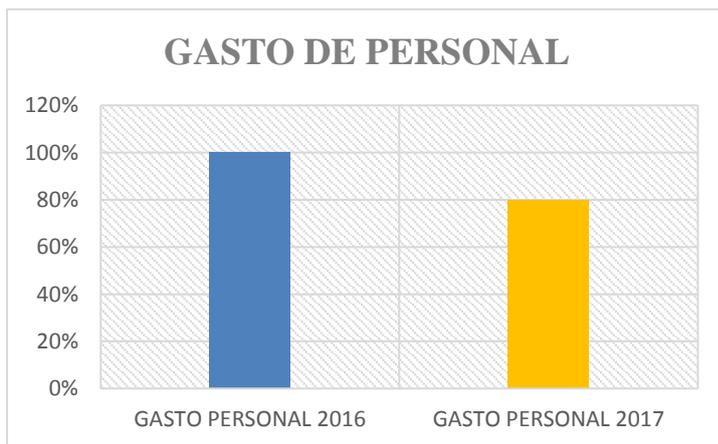
| N°                                   | Actividad   | Responsable                | Tiempo estimado en días útiles. |
|--------------------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|
| 1                                    | Hacer Requerimiento de Personal con las firmas que apliquen (Solicitante y/o Gerencia General).   | Jefe Solicitante           | Día 1                           |
| 2                                    | Validar y/o levantar la Descripción del Puesto, y hacer los cambios que sean necesarios.  | Jefe Solicitante con RR.HH | Día 1 (*)                       |
| 3                                    | Elaborar el anuncio de Reclutamiento y publicarlo en las bolsas de trabajo correspondientes. Asimismo, para las posiciones que aplique, se deberá publicar la oferta en la página del Ministerio de Trabajo, a fin de considerar en el proceso personas con Discapacidad. | RR.HH                      | Día 2 y 3                       |
| 4                                    | Filtrar los CV's, realizar entrevistas telefónicas y elaborar el base de datos de candidatos.   | RR.HH                      | Día 4 a 6                       |
| 5                                    | Cuando las competencias técnicas de la posición son específicas, se programará una entrevista inicial con el Jefe o la persona del área designada por el mismo.   | Jefe Solicitante           | Día 7 a 9                       |
| 6                                    | Citar a los candidatos pre seleccionados para proceder con la evaluación psicométrica (on-line o presencial) y la entrevista por competencias.  | RR.HH                      | Día 10 a 12                     |
| 7                                    | Corrección de pruebas y elaboración de informe psicológico en el que se describe al candidato y se indica si es recomendable o no para la posición.   | RR.HH                      | Día 13 y 14                     |
| 8                                    | Entrega de terna final de candidatos. En caso el jefe solicitante no haya entrevistado al candidato, procederá con las entrevistas a los candidatos finalistas.   | Jefe Solicitante           | Día 15 y 16                     |
| 9                                    | Solicitud de referencias laborales y elección del candidato ingresante.   | RR.HH                      | Día 17                          |
| 10                                   | Oferta laboral y envío de información para la contratación  | RR.HH                      | Día 17                          |
| <b>Termina el proceso de R&amp;S</b> |   |                            |                                 |
| 11                                   | Realización de inducción, entrega de documentación, DP y firma de contrato.   | RR.HH / Ingresante         |                                 |

## APÉNDICE 3: CUADROS DE INDICADORES

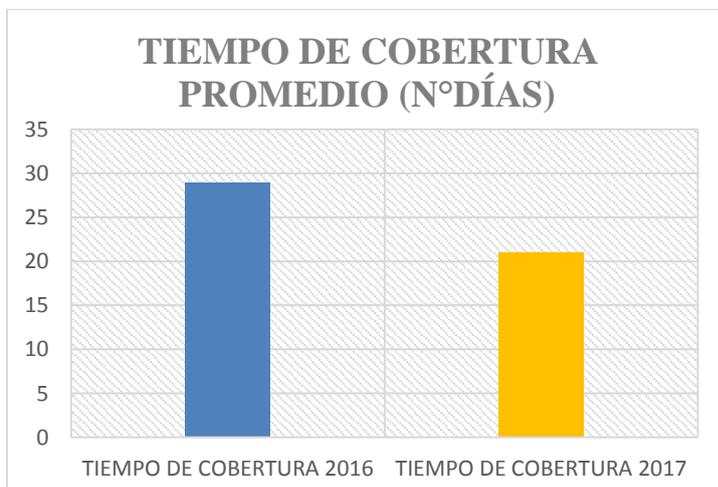
### Optimización de Estructura



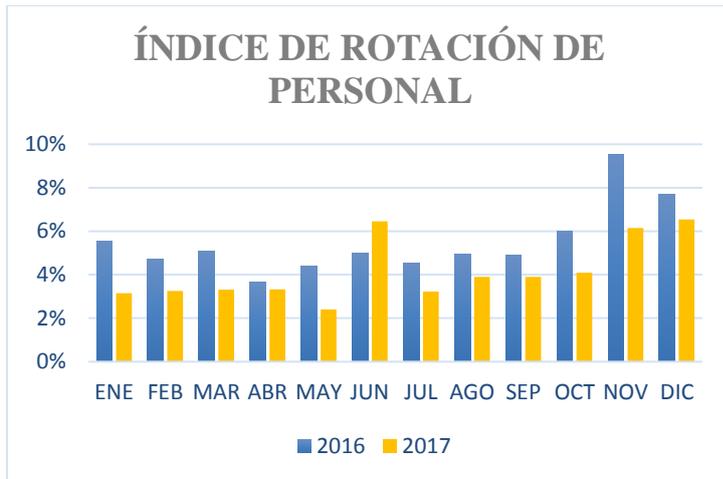
### Reducción de Gasto de Personal



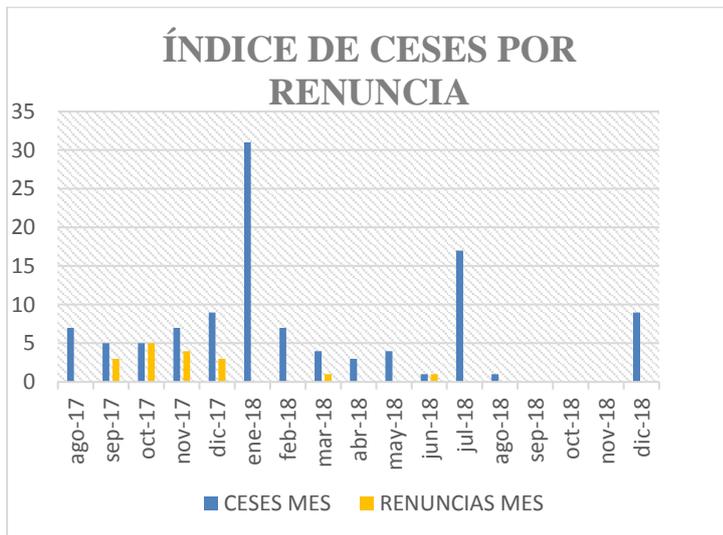
### Tiempo de Cobertura por Proceso (TCP)



### Índice de Rotación de Personal (IRP)



### Índice de Ceses por Renuncia (ICR)



### Incremento de Ventas (IV)

