

Universidad de Lima

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología



# **DIAGNÓSTICO Y CREACIÓN DE UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL ÁREA EMPRESARIAL**

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

**Mariano Enrique Bonilla Buendía**

**Código 20110169**

Lima – Perú

Febrero de 2019





**DIAGNÓSTICO Y CREACIÓN DE UN ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS DEL ÁREA  
EMPRESARIAL**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	6
<b>CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS</b> .....	8
2.1    Contacto Inicial.....	8
2.2    Contrato y relación de ayuda .....	9
2.3    Identificación del problema y diagnóstico .....	9
2.4    Planeación y metas.....	10
2.5    Implantación de acciones y retroalimentación .....	11
2.6    Finalización del contrato: Continuidad, apoyo y terminación .....	12
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN</b> .....	13
<b>CONCLUSIONES</b> .....	15
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	16
<b>REFERENCIAS</b> .....	17

# INTRODUCCIÓN

La importancia del área de recursos humanos en el ámbito empresarial radica principalmente en su papel como socio estratégico del negocio, gestionando el capital humano y participando activamente tanto en la planificación, como en el proceso de toma de decisiones en la empresa.

En razón a lo dicho anteriormente, podemos constatar que el área de recursos humanos es parte de la columna vertebral en una empresa y, por tanto, los procesos que esta aglomera deben estar debidamente estructurados y optimizados para el correcto funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, existen muchas pequeñas empresas que no valoran la importancia del área de recursos humanos como un gestor de productividad y rendimiento, y se enfocan más en la funcionalidad de sus áreas de ventas, operaciones y contable, por lo menos en la concepción y primeros pasos de la empresa.

Esto trae como consecuencia, que las funciones que normalmente asumiría un área de recursos humanos, se repartan entre las otras áreas, asumiendo una carga laboral extra y de la cual no son expertos, provocando flujos ineficaces de procesos y una ineficiencia en cuanto al tiempo invertido en tareas atípicas y que presentan claras diferencias de las funciones principales que le corresponde al área.

El presente trabajo busca describir el proceso de diagnóstico de una empresa sin área de recursos humanos de una empresa con un poco menos de 100 trabajadores y la implementación de la misma a partir del análisis de funciones básicas de cada área y las características de la cultura empresarial.

# CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La consultoría organizacional es una actividad que implica proporcionar asesoría o ayuda sobre contenidos, procesos y estructuras de una empresa a partir de un especialista externo o un grupo de ellos (Carlos, 2012).

Actualmente la consultoría se ve no simplemente como un resultado de apropiación de un tema en particular sino como un proceso de formación de las organizaciones. Esto responde a la necesidad de que el proceso de consultoría sea adaptable a cada una de las estructuras individuales de las organizaciones y su cultura (Carlos, 2012).

En el Perú, las empresas consultoras tienen cada vez mayor participación en las empresas (RSM PERU, 2018). Asimismo es uno de los pocos rubros que se encuentra en constante progresión, teniendo su mayor desarrollo en el año 2014 con un aumento de 7,24% en la cantidad de actividades prestadas (INEI, 2014). Esto se ha mantenido en una curva ascendente constantemente, oscilando su crecimiento entre en 3% y 1% anual frente a los años anteriores (INEI, 2018).

Dentro de este marco es que opera Ertai Business Solutions, una empresa consultora, cuyo objetivo es crear soluciones de recursos humanos integrales y a la medida de cada uno de sus clientes, centrándose en los procesos de selección, clima laboral, capacitación y optimización de procesos.

Best Seller Perú Company. Sac era uno de los principales clientes de Ertai ya que, al no tener un área de recursos humanos propia, tercerizaban todos sus procesos. Best Seller Perú Company. Sac, también conocida comercialmente como Deal Brand, es una pequeña empresa de trade marketing cuyo giro de negocio se centra en la promoción de productos premium del rubro de consumo masivo. Su ventaja competitiva se basa un estilo creativo y propio de

abordaje de clientes que aumenta las ventas por encima de otras empresas cuyo impulso esta ceñido a un estilo más tradicional.

Esta empresa estaba conformada por tres áreas: Comercial, operaciones y contabilidad. Entre las tres áreas estuvieron solventando las funciones de selección, contratación, capacitación y planillas, siempre y cuando no fueran realizadas por Ertai Business Solutions.

Deal Brand a finales del año 2017 alcanza una cantidad que rondaba los 100 trabajadores, entre personal administrativo e impulsores en campo. A partir de ello, la gerencia general de Deal Brand pronostica que, para seguir creciendo como empresa, deben de tener su propia área de recursos humanos inhouse.

El encargado de este proceso de cambio organizacional sería Ertai Business Solutions, debido a los múltiples procesos que habían manejado dentro de la empresa, teniendo un mayor conocimiento de la cultura y la estructura organizacional. El objetivo planteado por la gerencia general de Deal Brand era la creación de un área de recursos humanos que pudiera encargarse de las funciones de selección, capacitación, contratación, despidos, clima laboral y supervisión de las planillas. Asimismo se buscaba definir la cultura y valores de la empresa, así como afianzar los flujos de procesos de las áreas, inter-áreas y como estas interactuarían con la nueva jefatura de recursos humanos.

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

El desarrollo de este programa de implementación se basó en 6 etapas en un periodo aproximado de 3 meses. Estas etapas están basadas en el modelo de Gordon y Ronalds Lippit y son: Contacto inicial, contrato y relación de ayuda, identificación del problema, planeación y metas, implantación de acciones y retroalimentación y finalización del contrato (Rincon, 2012). Estos puntos se desarrollaran en los siguientes subtítulos.

### **2.1 Contacto Inicial**

En esta etapa se hicieron las primeras reuniones con la gerencia general y los socios de la empresa. Con estas reuniones se buscaba delimitar las funciones que tendría la nueva área de recursos humanos y las expectativas que tenían los dirigentes sobre la misma.

Uno de los principales factores que se dejaron entrever en esta etapa fue la necesidad de un área autónoma que pudiera tomar decisiones relacionadas a los colaboradores de manera rápida y que al mismo tiempo pudiera proyectar planes y proyectos estratégicos relacionados al talento y al crecimiento estratégico de la empresa.

Asimismo, se buscaba encontrar en el área de recursos humanos un vínculo de comunicación entre la empresa y los trabajadores, actuando como mediador entre los colaboradores y las distintas áreas en materias de dudas, pagos de planillas, beneficios, contrataciones y despidos.

Por último, se definió las funciones que el área abarcaría como selección, capacitación, contratación y clima laboral. Además, se le asignó el rol al área de hacer la revisión de las jornadas de trabajo y de aprobar las planillas para el posterior

pago por parte del equipo contable, como una manera de salvaguardar la integridad del proceso.

## **2.2 Contrato y relación de ayuda**

Durante el desarrollo de esta etapa se definió que el tiempo que demoraría los procesos de diagnóstico e implementación sería aproximadamente de dos meses. Además se decidió que la metodología para el levantamiento de información sería a través de reuniones programadas con los líderes de área, con el fin de recabar los datos sobre las funciones semanales y mensuales de cada área, así que como una revisión de los manuales de funciones de los puestos. De esta manera, se buscó evitar duplicidad de funciones a nivel administrativo.

Asimismo, se propuso la aplicación de una escala de cultura organizacional, para poder averiguar cuáles son las principales características, valores, creencias y percepciones básicas que tenían los colaboradores sobre la empresa. Esto con la finalidad de definir la cultura y valores de la organización y, como agregado, definir un perfil de candidato con un fit cultural empresarial.

## **2.3 Identificación del problema y diagnóstico**

A partir de las entrevistas que se tuvieron con los diferentes jefes de área se identificaron funciones designadas a contabilidad, operaciones y comercial que encajaban dentro de la arquitectura funciones de un área de Recursos Humanos. En el caso de contabilidad, el manejo de las planillas, bases de datos de personal, la contabilización de los días trabajados, periodos vacacionales, feriados y

beneficios del trabajador se identificaron como funciones que deben ser llevadas por recursos humanos.

De igual manera, el área comercial tenía como funciones las contrataciones y despidos y; además, todas las iniciativas de clima laboral o decisiones importantes en cuanto al personal y su manejo, partían del grupo comercial. Estas fueron las tareas que se designarían a una posterior área de recursos humanos.

Asimismo, se llegó a la conclusión con el área de operaciones que las funciones que se debían de trasladar a la nueva área de RR.HH serían aquellas relacionadas a la capacitación del personal.

Por último, el análisis del perfil del colaborador indicó que las características más valoradas en la empresa son la Responsabilidad, el profesionalismo, la personalidad, la creatividad y el carisma.

## **2.4 Planeación y metas**

El diseño de la intervención se basó principalmente en un diagrama de Gantt para poner en marcha cada uno de los procesos dentro de un marco temporal mensual. Para esto, el consultor, quien visitaría la empresa de manera diaria, fungiría el rol de jefe de recursos humanos temporal. De esta manera se buscaba que el consultor pudiera identificar todas las casuísticas y problemáticas que se pudieran presentar en un mes regular de trabajo en la empresa.

Al final del proyecto se esperaba que el área de recursos humanos estuviera insertada dentro de la empresa, tuviera flujos de procesos definidos y un rol importante dentro de la gestión del talento humano y sobre todo, en el proceso estratégico de toma de decisiones.

## 2.5 Implantación de acciones y retroalimentación

Se inició el proceso estructurando los procesos de selección y capacitación. A partir del perfil del colaborador Deal Brand se construyó un assesment center de ventas, simulando las situaciones típicas al momento de abordar a un cliente en un supermercado.

Además se comenzó a crear contenido virtual, a partir de publicaciones en redes sociales, con el fin de posicionar la marca como un lugar excelente para trabajar. A partir de esta iniciativa, también se comenzaron a publicar los reclutamientos vía Facebook e Instagram.

Asimismo se creó un proceso de capacitación basado en el meta-análisis del proceso de venta, buena prácticas de comunicación no verbal y estudio de distintos tipos de clientes problemáticos y como lograr convencerlos de llevar productos.

En cuanto a la contratación de nuevo personal, se buscó la automatización del proceso de impresión de contratos a partir de plantillas predefinidas y un software de remplazo de datos para las cargas masivas de trabajadores. Para esto, se modificaron las bases datos de personal y se levantó la información para que los campos cambiantes del contrato se autocompletaran. A partir de este mismo principio, el proceso de generación del T-registro en Sunat pasó de ser individual a masivo.

Se elaboró un flujo del proceso mensual de pago de planillas, donde estas eran creadas por el área de operaciones, revisada por recursos humanos y entregadas a contabilidad para su posterior pago, con el fin de detectar los errores con mayor facilidad y corregirlos oportunamente.

Se creó un cronograma anual de recursos humanos, señalando los feriados, fechas de pago, declaraciones, fechas máximas de entregables y festividades, tanto

internas como nacionales. Asimismo se contemplaban diferentes actividades propuestas de clima laboral relacionadas a estas fechas como por ejemplo: Fiestas tanto por fin de año como por el aniversario de la empresa, se empezaron a celebrar los cumpleaños del mes, horario de verano, concursos en Halloween, chocolatadas navideñas y etc.

En paralelo se cerraron convenios con las cadenas Cineplanet, Open English, Bodytech y con una clínica odontológica. De esta manera, la fuerza de ventas, que representan el grosso de la empresa, y cuyo rango etario está entre 18 y 25 años, tenían beneficios a la medida.

Por último, se crearon manuales de procesos en cuanto a cada una de las funciones nuevas del área de recursos humanos, a partir de powerpoints explicativos y video tutoriales con la finalidad de gestionar el conocimiento y asegurar que el know-how del área no se pierda.

## **2.6 Finalización del contrato: Continuidad, apoyo y terminación**

Al finalizar el proyecto, el plan era realizar un proceso de selección para el nuevo jefe del área de recursos humanos. Asimismo, se buscaría hacer un proceso de transición responsable a partir de un proceso de onboarding, para lograr la integración del nuevo personal a la cultura de la empresa, así como a sus nuevas funciones.

Por último, una vez instaurado el nuevo jefe, se harían visitas mensuales y se tendrían reuniones con el equipo de gerencia con el fin de generar feedback y oportunidades de mejora para el área.

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

El resultado principal e inmediato de este proyecto fue la instauración del área de recursos humanos y las ventajas que esta trajo para el equipo administrativo de Deal Brand. En primer lugar, al tomar funciones que antes estaban asignadas a otras áreas se logró que se liberaran cantidades importantes de tiempo para que los otros equipos pudieran dedicarse a sus actividades principales.

En segundo lugar, la creación de los flujos de proceso y de interacción entre las áreas sirvió para optimizar los resultados. La cantidad de postulantes creció de cien mensuales a más de trescientos, la elección de nuevos colaboradores calzaba con el perfil que se buscaba en Deal Brand y además, llegaban mejor capacitados y motivados. Asimismo, el proceso de contratación se acortó de cinco días hábiles a tres, debido al proceso de automatización que se hizo con los contratos y procedimientos de registro de trabajadores. Por último, la triple revisión de la jornada laboral y las planillas, trajo como consecuencia que las quejas en pagos se redujeran considerablemente.

A mediano plazo, en el periodo de un año, este proceso ayudó al crecimiento comercial dentro de la empresa. Los buenos resultados obtenidos por los nuevos impulsores, lograron aumentos de ventas por punto que ascienden a doscientos por ciento más en comparación a la venta normal. Esto trajo como consecuencia el aumento de campañas, y por ende el aumento de personal de fuerza de ventas, así como la expansión a más de 9 provincias, tanto en el mercado moderno como tradicional. Deal Brand ha triplicado la cantidad de campañas que tenían y cuentan con más de 350 trabajadores. Los procesos de selección y de capacitación, a manera de programa de formación del talento Deal Brand, son mencionados en todas las presentaciones comerciales como la principal ventaja competitiva de la empresa.

Por último, en la evaluación de clima laboral del año 2019 se catalogó las siguientes áreas diagnosticas a partir de una escala elaborada por Ertai Business Solutions: Realización personal en el trabajo, involucramiento laboral, comunicación, supervisión y condiciones laborales. Los resultados del indicador general fueron excelentes y cuanto a cada uno de las categorías oscilaron entre excelente y muy bueno.

## CONCLUSIONES

- La creación del área de recursos humanos tuvo un impacto positivo en la optimización de los procesos de todas las áreas de Deal Brand, anexándolas de mejor manera y liberando espacios de tiempo para que cada área se dedique a sus tareas principales.
- La creación del perfil del candidato ideal, la modificación del proceso de selección y capacitación tuvieron un impacto positivo en la percepción de los clientes de los supermercados, aumentando las ventas en general.
- El protagonismo que se le dio a los procesos de formación del talento, lograron posicionar a la marca como un servicio premium con una ventaja competitiva importante.
- La programación anual de las actividades, los beneficios corporativos y las mejoras en el servicio de respuesta de parte de la empresa hacia sus trabajadores tuvo un efecto positivo sobre el clima laboral.

## **RECOMENDACIONES**

- Debido al crecimiento acelerado que ha presentado la empresa, se recomendaría la expansión del área de recursos humanos y la separación de la misma en sub-áreas con la finalidad de mantener y mejorarlas buenas practicas implementadas.
- Desarrollar un programa de formación en capacidades blandas que ayuden a la fuerza de ventas a mejorar sus trato empático con el cliente y que los prepare para asumir un rol de supervisores como línea de carrera.
- Brindar mayor cantidad de beneficios corporativos interesantes para jóvenes como convenios con cadenas de restaurantes, discotecas, ropa y viajes.

## REFERENCIAS

- Azuero Córdoba, J. M., Benavides Vega, R. C., Oliveros Gabriel, D., y Vargas Calderón, J. C. (2016). *Plan de formación con énfasis en cambio organizacional dirigido a consultores internos de Mipymes*. Universidad Católica de Colombia, Colombia.
- Carlos, O. J. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Voces y silencios*, 70-86.
- Gonzalez Lozada, M. D. L. M. (2016). *Optimizar la Gestión de RRHH mediante un proceso formal de: Reclutamiento, Selección, Inducción y Seguimiento*. Universidad Empresarial Siglo 21, Argentina.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). Encuesta mensual del sector de servicios. Febrero 2014. *Nota de prensa, N°144 – Setiembre 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-144-2014-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). Encuesta mensual del sector de servicios. Febrero 2018. *Boletín estadístico, N°2 – Diciembre 2018*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2018.pdf>
- Morales Franco, E., Martínez Cervantes, N. F., Andrés, C., y Alejandra, S. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones. *Gestión y estrategia: Intervención en las organizaciones*, 24(48). 39-56
- Peñaherrera-Patiño, D., Flores-Poveda, J., Pincay-Sancán, D., y Vargas-Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. //Strategic alignment scheme: A theoretical perspective from business consulting and applied management. *Ciencia Unemi*, 11(28), 41-56.
- Rincon, R. (2012). La consultoria de empresas en perspectiva. *Revista universidad EAFIT*, 71-85.

RSM PERU. (3 de Septiembre de 2018). *Qué perfil deben tener las empresas consultoras*. Obtenido de RSM PERU: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/que-perfil-deben-tener-las-empresas-consultoras>