

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CREACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ROSUMA – TOTTO EN PERÚ – IN HOUSE

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Carla Cecilia Arellano Garcia

Código 19990053

Asesor

Miguel Ángel Quijano Campos

Lima – Perú

Diciembre de 2020



**CREATION OF THE HUMAN TALENT AREA
OF THE COMPANY ROSUMA - TOTTO
PERU - "IN HOUSE"**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA	2
1.1 Orígenes e Historia de TOTTO	2
1.2 Franquicias.....	3
1.3 Misión, Visión, Principios y Valores corporativos de TOTTO a nivel Mundial:	4
1.3.1 Misión:	5
1.3.2 Visión:.....	5
1.3.3 Principios o pilares de TOTTO.....	5
1.3.4 Valores corporativos:	6
1.4 Productos:	6
1.5 Fundación e historia de TOTTO En Perú.....	8
1.6 Talento Humano en TOTTO:	9
CAPÍTULO II: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	11
2.1 Modelo Organizacional – Antes de la creación del Área de Talento Humano ..	11
2.2 Modelo Organizacional – Después de la creación del Área de Talento Humano	13
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
3.1 Análisis del Entorno – Macro (PESTED, Político legal, Económico y tributario, Social, Tecnológico, Ecológico medio ambiental, Demográfico).....	15
3.1.1 Factor económico y político.....	15
3.1.2 Factor Tributario:	16
3.1.3 Factor Legal:	16
3.1.4 Factor tecnológico:.....	17

3.2 Análisis del Entorno – Micro.....	18
3.2.1 5 fuerzas de Porter:	19
3.2.2 Análisis de los <i>stakeholders</i>	22
3.3 Panorama General Interno de la empresa	27
3.4 FODA empresarial.....	28

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN EMPRESARIAL OBJETO DE MEJORA CON SU PARTICIPACIÓN32

4.1 Problemática de la empresa	32
4.1.1 Rotación	32
4.1.2 Productividad / efectividad	33
4.1.3 Ausentismo.....	35
4.1.4 Tiempo medio por contratación	36
4.1.5 Hora promedio por persona en capacitación.....	36
4.1.6 Tasa de accidentes laboral.....	37
4.1.7 <i>Top of mind</i> (nivel de recordación) Laboral de la empresa.....	37
4.1.8 Clima laboral.....	37
4.2 Estrategia de mejora.	40
4.2.1 Rotación	42
4.2.2 Productividad / Efectividad.....	44
4.2.3 Ausentismo.....	46
4.2.4 Tiempo medio por contratación	47
4.2.5 Hora promedio por persona en capacitación.....	47
4.2.6 Tasa de accidentes laboral.....	50
4.2.7 <i>Top of mind</i> laboral de la empresa	52
4.2.8 Clima laboral.....	52

4.2.9 Implementación de SST en TOTTO Perú.....	56
--	----

CAPÍTULO V: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ASOCIADOS AL PROBLEMA O SITUACIÓN EMPRESARIAL58

5.1 Los cambios y las transformaciones de la función de Recursos Humanos	58
--	----

5.2 La transformación en los procesos de Recursos Humanos:.....	59
---	----

5.3 Recursos Humanos como socio estratégico y su planificación estratégica dentro de la organización.....	61
---	----

5.4 La competitividad en el mercado laboral.....	63
--	----

5.5 La marca empleadora.....	64
------------------------------	----

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNDAMENTADA TEÓRICAMENTE67

6.1 Creación del área de Talento Humano.....	67
--	----

6.2 Estructura de Costos de la Implementación del área del Talento Humano	69
---	----

6.3 Marco legal y normativo del área	70
--	----

6.3.1 Redactar el reglamento Interno de trabajo	70
---	----

6.3.2 Verificación de Contratos de personal	71
---	----

6.3.3 Verificación de legajos del personal	71
--	----

6.4 Descripción de puestos	72
----------------------------------	----

6.5 Reclutamiento y selección	78
-------------------------------------	----

6.6 Estructura remunerativa.....	85
----------------------------------	----

6.7 Evaluación de desempeño.....	87
----------------------------------	----

6.8 Desarrollo de Talentos	94
----------------------------------	----

6.9 Actividades de Clima laboral.....	97
---------------------------------------	----

6.10 Marketing en redes sociales y comienzos de la instauración de la marca empleadora TOTTO en Perú.	105
--	-----

CAPÍTULO VII: BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN108

CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS.....	118
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS.....	121



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 FODA empresarial.....	28
Tabla 4.1 Rotación del personal del año 2016.....	32
Tabla 4.2 Productividad y efectividad del personal en el área comercial del año 2016	33
Tabla 4.3 Productividad y efectividad del personal en el área de Administración y Marketing del año 2016	35
Tabla 4.4 Ausentismo del personal del año 2016	35
Tabla 4.5 Resultados del clima laboral de TOTTO Perú del año 2016.....	38
Tabla 4.6 Gastos por liquidaciones.....	40
Tabla 4.7 Rotación de personal del año 2017	42
Tabla 4.8 Productividad y efectividad del personal en el área comercial del año 2017	44
Tabla 4.9 Productividad y efectividad del personal en el área de Administración y Marketing del año 2017	45
Tabla 4.10 Ausentismo del personal del año 2017	46
Tabla 4.11 Capacitaciones	49
Tabla 4.12 Encuesta de clima laboral	52
Tabla 4.13 Ventas 2016-2017.....	55
Tabla 5.1 Evolución de los conceptos	60
Tabla 6.1 Ingresos, Egresos y Márgenes 2016, 2017 y 2018	69
Tabla 6.2 Requisitos mínimos académicos y de experiencia según jerarquías	77
Tabla 6.3 Competencias según cada puesto.....	78
Tabla 6.4 Resultados producto de la evaluación del desempeño.....	92
Tabla 7.1 Gastos de área de Talento Humano.	109

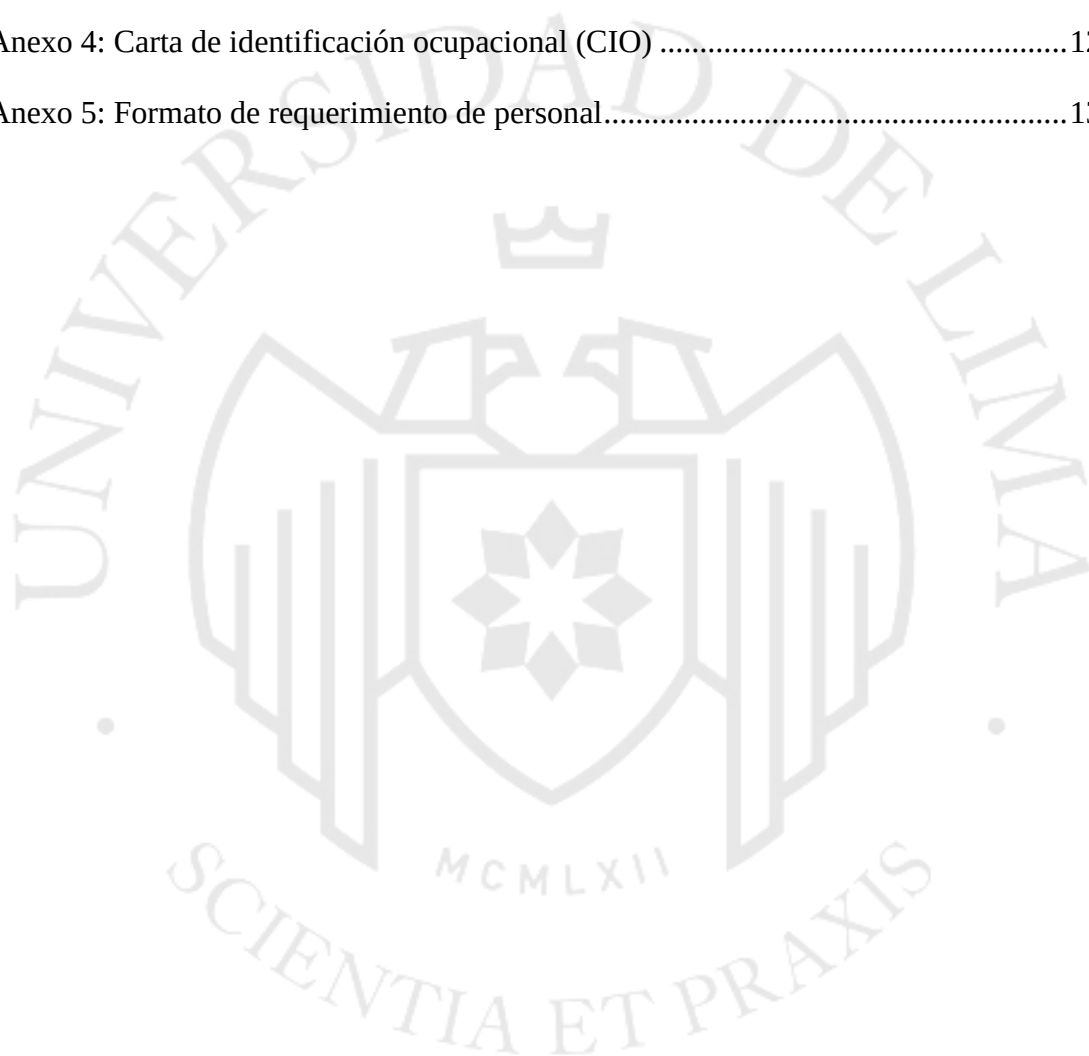
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Primer logo de Totto 1988.....	3
Figura 1.2 Morrales: conocidas en Perú como Mochilas.....	7
Figura 1.3 Maletas y maletines	7
Figura 1.4 Koalas: conocidos n Perú como Canguros	7
Figura 1.5 Multiusos: conocidos en Perú como cartucheras o Neceser.....	8
Figura 1.6 Carteras.....	8
Figura 2.1 Organigrama 2016 TOTTO Perú	11
Figura 2.2 Equipo TOTTO 2016	12
Figura 2.3 Organigrama 2017 TOTTO Perú	13
Figura 2.4 Equipo TOTTO 2017	14
Figura 4.1 Ventas Reales vs Ventas Meta	39
Figura 4.2 Índice de rotación 2016- 2017.....	43
Figura 4.3 Personal Cesado	44
Figura 4.4 Fotografía de capacitaciones	50
Figura 4.5 Comité SST	51
Figura 4.6 Comunicaciones oficiales internas	51
Figura 4.7 Implementación de SST en TOTTO Perú	56
Figura 5.1 Estrategia organizacional	62
Figura 5.2 La marca de Recursos Humanos de Martha Alles	65
Figura 5.3 Facebook de Sinfronteras	66
Figura 6.1 Proceso de creación de los CIOs	75
Figura 6.2 Reclutamiento y selección.....	79
Figura 6.3 Tipos de evaluaciones de desempeño.....	91

Figura 6.4 Evaluación de desempeño 2017	93
Figura 6.5 Planes de carrera de TOTTO.....	96
Figura 6.6 Presente por el día de la amistad	98
Figura 6.7 Regalo y publicación del colaborador del mes.....	98
Figura 6.8 Celebración de cumpleaños del mes	99
Figura 6.9 Comunicación de felicitación por el día de la mujer.....	99
Figura 6.10 Celebración por el día del trabajador	100
Figura 6.11 Día de la madre.....	100
Figura 6.12 Día del padre: almuerzo y regalo	101
Figura 6.13 Celebración mes patrio	101
Figura 6.14 Campeonato Rosuma.....	102
Figura 6.15 Campeonato.....	102
Figura 6.16 Concurso de disfraces.....	102
Figura 6.17 Recibimiento del patriarca.....	103
Figura 6.18 Aniversario de Rosuma	103
Figura 6.19 Aniversario: day off y recreación.....	104
Figura 6.20 Celebración de fin de año	104
Figura 6.21 Facebook Sinfronteras.....	107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Pack de capacitaciones.....	122
Anexo 2: Check list de legajos	123
Anexo 3:Ficha de ingreso	124
Anexo 4: Carta de identificación ocupacional (CIO)	125
Anexo 5: Formato de requerimiento de personal.....	135



INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos, junto con las nuevas corrientes ideológicas, han puesto en las áreas de Recursos Humanos nuevos conceptos, procesos y controles; en donde realmente se tiene a la persona como actor principal de toda actividad empresarial.

Sin embargo; en Perú todavía falta tomar conciencia de la importancia de tener internalizada un área de Talento Humano, que no es lo mismo que un área de Recursos Humanos, puesto que las personas no son Recursos per sé, sino que son Talentos en potencia que se van a desarrollar como profesionales y dar valor agregado a las empresas.

La creación o formalización de un área de Talento Humano en una Empresa, va desde la implementación de procesos, normas, reglamentos, etc., hasta la implementación de programas de capacitaciones, bienestar social, programas de líneas de carreras, evaluaciones de desempeño, programas de identificación profesional con la empresa, entre otros.

En el presente trabajo se expone el impacto de la formación y desarrollo de buenos Talentos en pro del bienestar empresarial, no solo en la conservación de un buen clima laboral y todas las aristas que este concepto encierra; sino también del impacto que se tiene en la economía de la organización.

La creación del área de Talento Humano y todas las actividades que se van a describir en este trabajo ha sido realizado en el año 2017-2018.

Un Talento Humano no es un gasto, es una inversión a mediano y largo Plazo.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Tiene como objetivo determinar el impacto en la creación de un área de Talento Humano internalizado en la empresa TOTTO Perú.

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

1.1 Orígenes e Historia de TOTTO

El 1 de diciembre de 1987, un joven empresario llamado Yonatan Bursztyn más conocido dentro de la familia TOTTO como “Don Natan”, fundó la empresa Nalsani en su ciudad natal, Bogotá, Colombia. El sitio web de expertos en Marca (2012), nos comenta que:

En 1988, con 38 empleados que hacían parte de una antigua fábrica de manufacturas, Yonatan Bursztyn; empezó a conocer sobre materiales y proveedores. Visitó diferentes ferias de moda alrededor del mundo, y fue en 1988 en la feria de Mipel, Milán, donde una interesante colección de productos inspiró su visión de crear una marca especializada en productos de lona que le permitieran integrar color, diseño y funcionalidad

Tras su visita a Milán, y poniendo en práctica lo aprendido se empezaron hacer los primeros modelos de maletines en lona, pero hacía falta algo... Una marca. Desde el principio Yonatan Bursztyn tuvo el sueño de crear una, buscó un nombre corto, sonoro, de fácil pronunciación en varios idiomas y de fácil recordación, a él le gustaba mucho un grupo norteamericano llamado Toto y de ahí sale el nombre de la compañía. (Expertos en Marca, 2012).

Figura 1.1

Primer logo de Totto 1988



Nota. Andersonrozo.blogspot (2014)

1.2 Franquicias

Desde la aparición de la marca TOTTO y con el soporte de una empresa en crecimiento llamada Nalsani (Bogotá, Colombia), inmediatamente Don Natán pensó en una estrategia de expansión a nivel global, siendo el modo de ingreso más ad hoc para lograr tal cometido; la de Franquicia, la cual siempre debe estar aliada y alineada con la visión y misión de TOTTO Colombia.

Actualmente TOTTO cuenta con más de 600 puntos de venta en más de 44 países, de los cuales algunos son:

1. Sudamérica:

- Perú: En Lima cuenta con 5 Puntos de venta o tiendas y en Arequipa con 2 tiendas más.
- Bolivia
- Chile
- Colombia
- Ecuador
- Paraguay
- Venezuela

2. Centro América:

- Aruba
- Costa Rica

- Curaçao
 - El Salvador
 - Guatemala
 - Honduras
 - Nicaragua
 - Panamá
 - Puerto Rico
 - República Dominicana
 - Trinidad y Tobago
3. Norte América:
- México
 - Estados unidos
4. Europa
- Albania
 - Bulgaria
 - Chipre
 - España
 - Grecia
 - Irlanda
 - Moscú
 - Macedonia
 - Montenegro
 - Portugal
 - Servia
 - Inglaterra

1.3 Misión, Visión, Principios y Valores corporativos de TOTTO a nivel Mundial:

Para poder comprender el hogar que nos alberga y dentro del cual se creó el área de Talento Humano y, se evidenció las consecuencias positivas de los impactos de dicha actividad, es necesario conocer a la empresa de la cual es objeto el presente trabajo:

1.3.1 Misión:

Según la página web de Totto (2015) nos revela que la misión es:

Ser la marca líder global en la comercialización de productos de excelente calidad, dentro de un mercado global, fortaleciendo nuestras marcas **promoviendo el desarrollo integral de nuestro personal**, clientes, proveedores y socios, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez, con responsabilidad social.” TOTTO. (2015).

Como se puede apreciar, el personal es un eslabón importante dentro de la misión de la compañía con un enfoque en su desarrollo, puesto que siempre dentro de la ideología de Don Natán está el hecho que sus colaboradores son piezas fundamentales y pocas veces reemplazables en su organización.

1.3.2 Visión:

“Ser la marca Líder global más deseada por los viajeros urbanos.”

TOTTO Image. (s.f).

1.3.3 Principios o pilares de TOTTO

- ✓ “El cliente es nuestra razón de ser.
- ✓ **Nuestra gente, factor generador de éxito.**
- ✓ **Calidad y productividad, clave de permanencia.**
- ✓ **Actitud positiva al cambio, nuestra forma de enfrentar el futuro.**
- ✓ **Creatividad e innovación, motor de progreso.**
- ✓ **Con ética, respeto y compromiso cumplimos nuestra misión.**
- ✓ Rentabilidad y solidez aseguran nuestro porvenir.”

TOTTO Image (s.f).

De 7 principios, 4 están relacionados directamente con la gestión de Talento Humano, en donde una vez más se trasluce el compromiso que tiene la cultura TOTTO hacia los colaboradores de las diferentes franquicias a nivel Mundial.

1.3.4 Valores corporativos:

A continuación, se detallará cada uno de los valores corporativos que todo colaborador de TOTTO debe tener sin importar su nacionalidad o jerarquía organizacional.

Con estos Valores, TOTTO tiene como finalidad crear lineamientos de acción en habilidades *Soft* de su personal.

Responsabilidad: Cumplimos nuestras obligaciones con excelencia desde el principio y hacemos uso correcto de los Recursos.

Humildad: Somos respetuosos, amables, cordiales y colaboradores.

Constancia: Somos firmes y perseverantes en nuestras acciones.

Innovación: Aplicamos la recursividad al cumplimiento de nuestros objetivos, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Honestidad: Somos íntegros, coherentes y justos entre lo que pensamos, hacemos, decimos y sentimos. Estamos enmarcados a las leyes de nuestra sociedad.

Lealtad: Estamos comprometidos con nuestros clientes, colaboradores, inversionistas y con el país.

TOTTO Image (s.f).

1.4 Productos:

Dentro de los impactos que una creación o formalización de un área de Talento Humano *in house*, es el empoderamiento del personal en ser embajadores de la marca TOTTO, por lo tanto, la identificación con la marca y el conocimiento de sus productos y dialecto particular de la empresa es esencial para este fin.

1. Morrales: conocidas en Perú como Mochilas

Figura 1.2

Morrales: conocidas en Perú como Mochilas



Nota. TOTTO Perú. (2018). Productos.

Figura 1.3

Maletas y maletines



Nota. TOTTO Perú. (2018). Productos.

Figura 1.4

Koalas: conocidos n Perú como Canguros



Nota. TOTTO Perú. (2018). Productos.

Figura 1.5

Multiusos: conocidos en Perú como cartucheras o Neceser



Nota. TOTTO Perú. (2018). Productos.

Figura 1.6

Carteras



Nota. TOTTO Perú. (2018). Productos.

1.5 Fundación e historia de TOTTO En Perú

La historia de TOTTO En Perú se remonta a la creación de una empresa boliviana llamada SINFRONTERAS, la cual obtiene la franquicia de TOTTO para Bolivia desde el 2003.

La CEO de la franquicia en Bolivia es Doña Ana maría Suarez, quien comenzó con una pequeña tienda en La Paz, para después convertirse en la empresa más cotizada y grande en el rubro *retail* de comercialización de productos *pret a porter* (prendas de llevar), maletas, carteras y complementos de vestir; de ese país.

La Señora Suarez tuvo 2 hijos, Roberto y Mariana Delgadillo Suarez, quienes desde muy chicos crecieron rodeados de la cultura TOTTO.

Años más tarde, un todavía Joven Roberto Delgadillo, migró a sus escasos 22 años a Perú, con el deseo de fundar en este país una empresa, representante de la franquicia TOTTO con la finalidad de repetir el éxito boliviano en Perú.

Es así como en diciembre del 2015, Roberto crea la empresa ROSUMA SAC; otorgándosele la franquicia de TOTTO para Perú.

Desde ese momento, Rosuma no ha dejado de crecer y expandirse en Perú, no solo teniendo tiendas en Lima sino en Arequipa con miras a las ciudades del Cusco y Trujillo para el 2020.

Por lo tanto, al tener un rápido crecimiento de personal, mezclado con la fuerte cultura TOTTO impuesta por la casa Matriz en Colombia; la necesidad de tener un área de Talento Humano *in house* era primordial para el cumplimiento contractual de la franquicia.

1.6 Talento Humano en TOTTO:

Un talento es un don que se tiene y desarrollarlo implica potenciar aquellas capacidades del profesional y cubrir ciertas brechas con capacitaciones en diferentes aspectos: conocimientos, habilidades blandas, competencias y experiencias. Alles, M. (2007).

Debemos resaltar que el enfoque moderno de Talento viene desde la casa matriz y por ende del fundador, Don Natan Bursztyn, quien, desde la creación de TOTTO en Colombia hasta la creación de las diferentes franquicias de la marca en todo el mundo, su mensaje siempre fue el mismo: “Las personas son el pilar más valioso de la Empresa”.

Es así, que cuando se abría una franquicia, el mismo Don Natán iba a supervisar la creación del área de Talento Humano y como ésta debería enriquecerse de todos los valores y lineamientos de TOTTO; ya que la misión de esta área iba a ser, la de sumergirlos en la cultura de esta empresa.

Por lo tanto, esta área no se iba a llamar Recursos humanos, porque la gente no era un recurso para TOTTO, era un Pilar y por lo tanto estaba lleno de potencial de crecimiento, estaba lleno de talento; es así como el área de RRHH, en TOTTO se llama TALENTO HUMANO, ya que es un área con alto potencial no solo en conocimientos sino en habilidades blandas capaz de ser socio estratégico de la compañía, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Las características que debería reunir el área de Talento humano son:

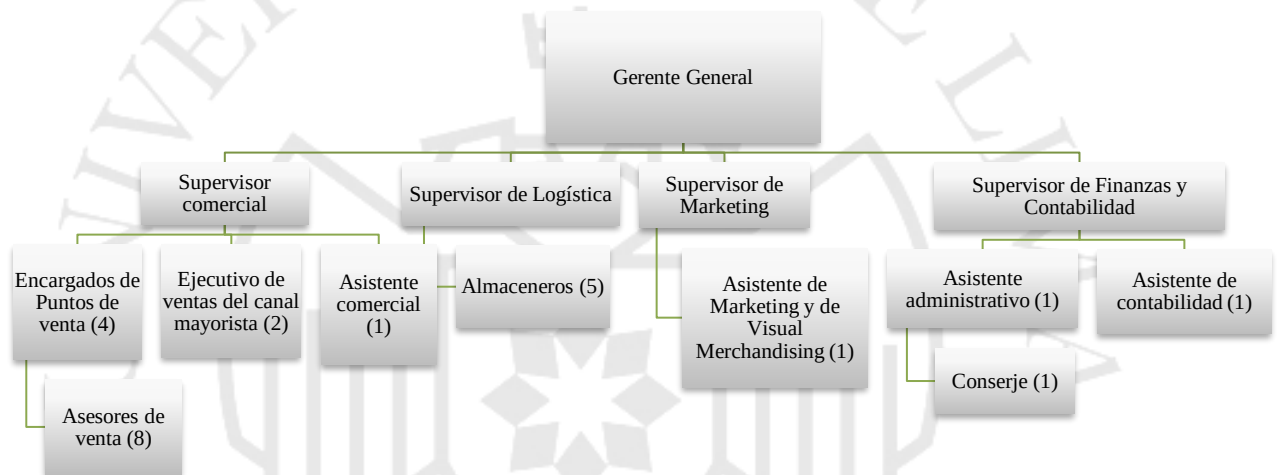
- Conocimiento de la cultura TOTTO
- Valores TOTTO
- Pasión por la especialidad en el rubro humano
- Comprensión y empatía
- Colaboración y trabajo en equipo – SENTIDO INTEGRADOR
- Apoyo al colaborador sin dejar de lado su rol de socio estratégico de las diferentes jefaturas de la Empresa.
- Velar por el bienestar de los colaboradores
- Velar por el crecimiento de los colaboradores
- Finalmente: tener la camiseta no puesta sino tatuada en el corazón; tanto así que, para TOTTO Perú, el área de Talento Humano fue definida como el corazón de la empresa.

CAPÍTULO II: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

2.1 Modelo Organizacional – Antes de la creación del Área de Talento Humano

Figura 2.1

Organigrama 2016 TOTTO Perú



Nota. Documento Organizacional 2016 “TOTTO Perú – Rosuma SAC”

a) Población Comercial (Gerencia Comercial): conjunto de personas inscritas en planilla Rosuma, encargadas de la comercialización de lo producto ya sea de manera mayorista o minorista.

Número de personas: # 16

b) Población Operativa (Jefatura de operaciones): conjunto de personas inscritas en planilla Rosuma, encargadas de la operación, abastecimiento, distribución y logística de los productos TOTTO, provenientes de los puntos de ventas o tiendas y de los canales mayoristas.

Número de personas: # 6

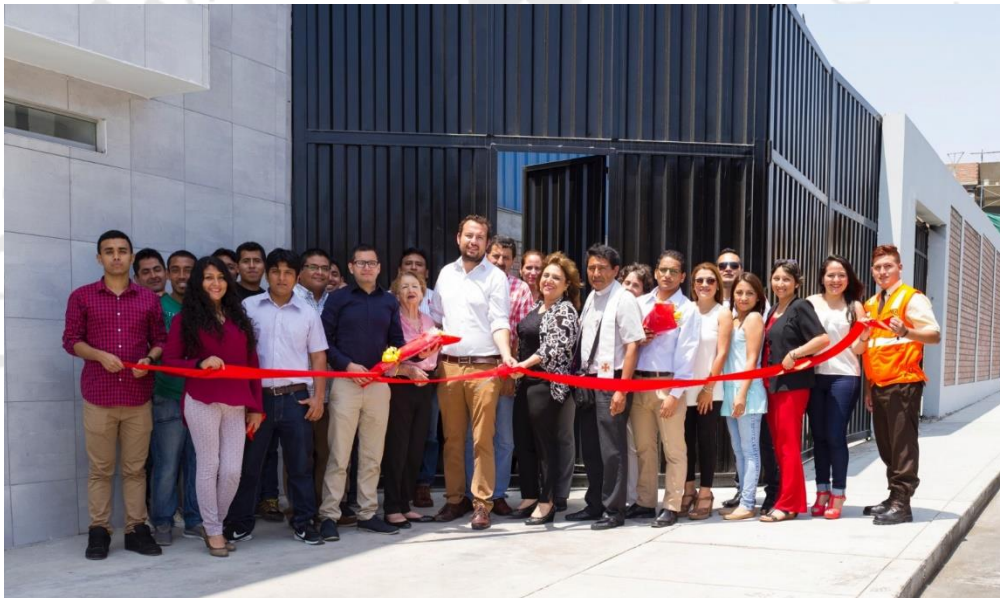
- c) Población administrativa: conjunto de personas inscritas en planilla Rosuma, encargadas de la administración global de la empresa, así como también de los procesos de marketing y del control de los Outsourcing de manejo de planillas y del personal de seguridad.

Número de personas: # 7 (incluye el Gerente General)

Total de Planilla TOTTO 2016: # 29

Figura 2.2

Equipo TOTTO 2016

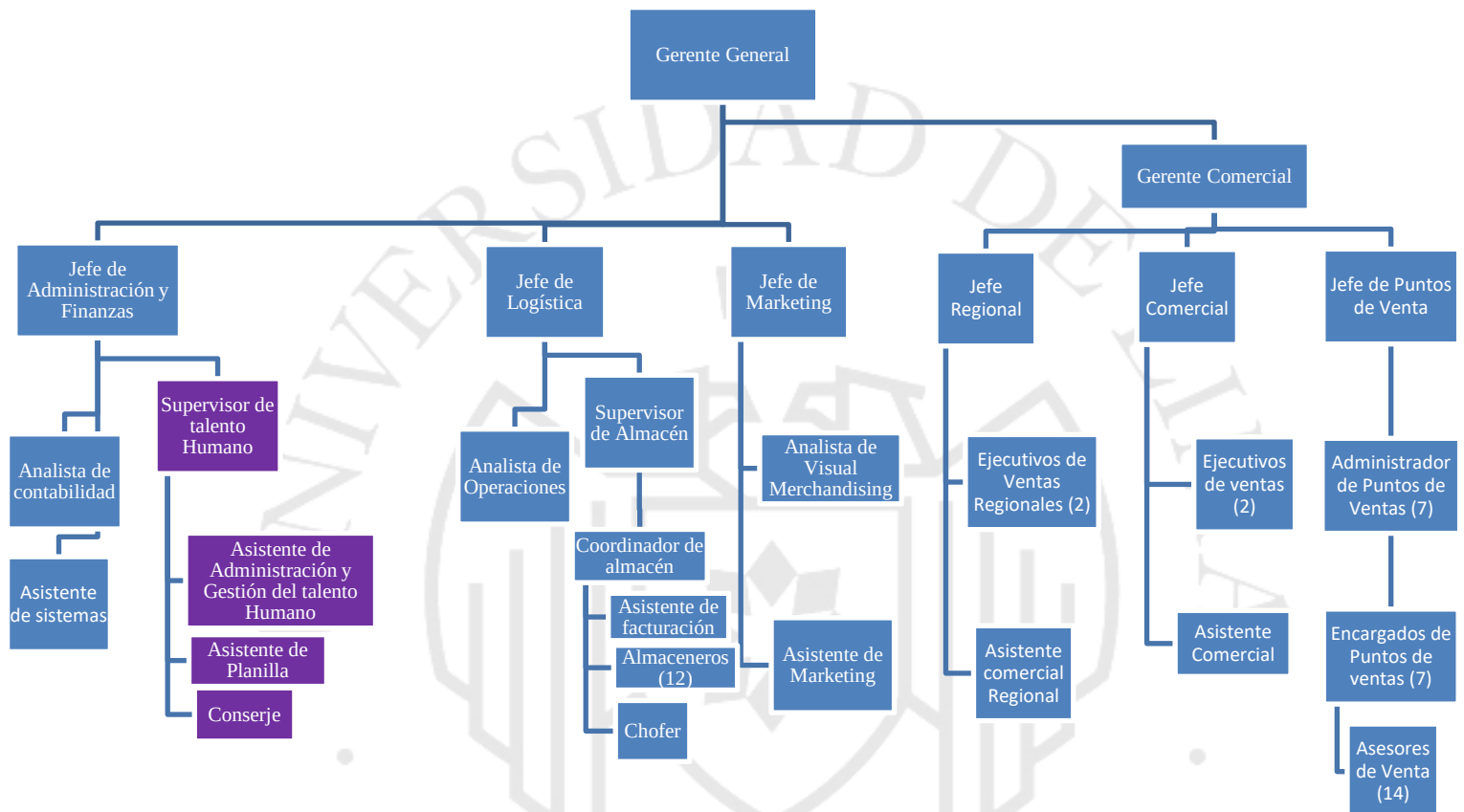


Nota. Documento oficial de inducción para nuevo personal

2.2 Modelo Organizacional – Después de la creación del Área de Talento Humano

Figura 2.3

Organigrama 2017 TOTTO Perú



Nota. Documento Organizacional 2017 “TOTTO Perú – Rosuma SAC”

a) Población Comercial: conjunto de personas inscritas en planilla Rosuma, encargadas de la comercialización de lo producto ya sea de manera mayorista o minorista.

Número de personas: # 38

b) Población Operativa: conjunto de personas inscritas en planilla Rosuma, encargadas de la operación, abastecimiento, distribución y logística de los productos TOTTO, provenientes de los puntos de ventas o tiendas y de los canales mayoristas.

Número de personas: # 18

c) Población administrativa: conjunto de personas inscritas en planilla Rosuma, encargadas de la administración global de la empresa, así como también de los procesos de marketing y del control de los Outsourcing de manejo de planillas y del personal de seguridad.

Número de personas: #11 (incluye el Gerente General)

Total de Planilla TOTTO 2017: # 67

Figura 2.4

Equipo TOTTO 2017



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

*Algunos de los nuevos Colaboradores junto con la Supervisora del Área de Talento Humano, Bachiller en Administración de empresas egresada de la universidad de Lima; la Srta. Carla Cecilia Arellano García.

Desde la creación o formalización del área de Talento Humano, TOTTO prácticamente duplicó su planilla ya que la atracción de Talento se hizo cada vez con mayor fuerza a través de estrategias de posicionamiento de marca empleador, estrategia tal que se desarrollará más adelante.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Análisis del Entorno – Macro (PESTED, Político legal, Económico y tributario, Social, Tecnológico, Ecológico medio ambiental, Demográfico)

Aún con un excelente respaldo de Marca mundial como es TOTTO, no le ha sido fácil a la empresa Rosuma entrar en Perú, ya que las condiciones país son muy diferentes y particulares.

A través del análisis PEST, comprenderemos como afectan los factores macro – entorno a una empresa *retail* extranjera y como un área *in house* de Talento Humano ayuda a sostener algunas adversidades y amenazas del Medio externo.

3.1.1 Factor económico y político

La economía peruana ha sufrido en los años 2017 y 2018 un decrecimiento leve debido a la inestabilidad política del país como por ejemplo la renuncia del presidente de turno, las demandas por corrupción de funcionarios favoreciendo a licitadores internacionales, etc. Todo ello afecta directamente a las inversiones en el País. Así mismo le añadimos el problema migratorio de nuestro vecino Venezuela, que al ser un país económicamente “quebrado”, ha obligado a sus compatriotas a migrar en busca de soluciones humanas para sobrevivir. El Perú actualmente alberga a más de 820 mil inmigrantes, los cuales buscan posicionarse en puestos de trabajos que también son escasos para los peruanos.

Ello trae como consecuencia un excedente significativo de la demanda de trabajo versus a la escasa oferta de empleo; producto del retroceso en las inversiones.

Por lo tanto, el área de Talento Humano tiene el deber de realizar un exhaustivo y más cuidadoso reclutamiento de su personal, seleccionando a los mejores profesionales con un sueldo justo y no aprovechando una coyuntura para abusar de la necesidad de las

personas. También se debe mencionar que los especialistas de Talento Humano tienen que conocer las normas referentes a las contrataciones de extranjeros para no cometer irregularidades que vayan en contra de la ley; como por ejemplo la ley de contratación de extranjeros aprobada en Decreto Supremo N° 014-92-TR

3.1.2 Factor Tributario:

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) tiene como función la recaudación y gestión de los impuestos a nivel nacional provenientes de operaciones y transacciones comerciales, bancarias, laborales, etc.

Por lo tanto, las empresas deben estar totalmente alineadas con las obligaciones tributarias que exige la ley.

Una de las cargas más resaltantes para las empresas, son los pagos de tributos por las planillas, que, si bien son descontadas a los trabajadores, es menester de las compañías realizar bien los cálculos y pagar en las fechas indicadas para evitar multas tributarias. Es por ello, que tener a un buen especialista en planillas es primordial para la empresa y se debe tener *in house*, ya que así controlará mejor todos los conceptos necesarios para calcular de manera ordenada una planilla: vacaciones, descansos médicos, dominicales, etc.; así como también si hay alguna rectificación de último minuto poder tener el tiempo suficiente para darle una solución inmediata, acción que no se podría con el *outsourcing* de payroll.

3.1.3 Factor Legal:

Las leyes laborales en el Perú han sido desarrolladas desde diferentes aristas, por lo que su comprensión no sólo radica en la lectura de normativas sino en el entendimiento de leyes precedentes para tener un real y certero concepto de cuáles son nuestras obligaciones y cuáles son nuestros derechos; ya sea como trabajadores o como empresarios.

Por tal motivo, los especialistas en Talento Humano deben estar lo suficientemente capacitados para responder ante cualquier normativa nueva o hacer uso

de leyes anteriores ante cualquier adversidad o situación que se presente. Es aquí donde nos convertimos en el mejor aliado de los Gerentes y de los jefes de las áreas.

Así mismo se debe especificar que TOTTO Perú contaba con un estudio de abogados **tercerizado (de acuerdo con la Ley N° 29245)**, quien nos daba toda la asesoría legal en términos laboral, civil, empresarial. Ellos eran los encargados de facilitar a la empresa los tipos de contratos laborales que regían, facilitaban la información de cualquier cambio en la legislación laboral peruana que pudiera aparecer como por ejemplo el cambio de la RMV que paso de 850 soles a 930 soles del 2017 al 2018, así mismo los formatos de las amonestaciones también era entregados por ellos. Finalmente fueron nuestros asesores para la creación del RIT en el año 2017. Sin embargo, todo lo descrito en este párrafo no eximia de responsabilidad a la encargada de RRHH de tener conocimientos actualizados de la legislación laboral, ya que era ella la que tenía que gestionar directamente con el estudio de abogados, en este caso el estudio Zuzunaga, Pastor y Valderrama.

Finalmente se contaba con un servicio de vigilancia en la sede central; el cual brindaba sus servicios a través de intermediación laboral amparado en Ley N.º 27626.

3.1.4 Factor tecnológico:

La tecnología crece a pasos agigantados en el mundo entero, por lo tanto, las empresas peruanas o creadas en el Perú debe estar acorde con los avances tecnológicos.

En el caso particular del área de Talento Humano, los diversos softwares creados para facilitar funciones como encuestas de clima laborales, evaluación de desempeño, matrices de productividad para la toma de decisiones de ascensos o desvinculaciones laborales son fundamentales que se implanten en las empresas.

Sin embargo, estos softwares todavía son muy costosos en el mercado peruano, por lo que a empresas medianas como TOTTO se ven en la obligación de contratar a proveedores que brinden estos servicios. Ante ello, el área *in house* de Talento Humano debe tener el suficiente control de toda la información que brinde a estas empresas, así como también de la exigencia en el resultado que desea obtener, haciendo valer cada sol invertido en este proveedor y obtener información valiosa que será manejada para optimizar el desempeño de sus colaboradores.

3.2 Análisis del Entorno – Micro

El sector en que se interactúa empresarialmente TOTTO, es el sector *Retail*, específicamente en el rubro de los accesorios, equipajes y ropa pret a porter (ropa casual de uso diario para llevar).

El sector *retail* en el que se desenvuelve TOTTO está basado en la comercialización de productos pret a porter (prendas para llevar) dentro de los cuales se encuentran ropa y accesorios, sin embargo, el potencial de esta empresa son los artículos de viajero: desde los urbanos como maletines para ejecutivos, deporte, carteras hasta viajes de rutas largas como maletas, neceseres, etc.

El sector *retail* en el que se desarrolla TOTTO tienen las siguientes características:

- Venta de productos para los sectores socioeconómicos A, B y C.
- Su principal atractivo es la Moda: tanto sus mochilas, accesorios y ropa están regidos por las tendencias de la moda a nivel mundial.
- Así mismo sus canales de ventas son: *e-commerce*; ventas en tiendas por departamentos, ventas en locales propios, ventas en distribuidores autorizados.
- Una de las características, no sólo de la industria del *retail* sino de TOTTO es la interacción directa con el cliente, es decir cuando el cliente ingresa a una tienda TOTTO recibe, no sólo un producto de excelente calidad sino también el asesoramiento de los consultores de ventas.
- En este rubro de *retail*, que esta direccionado a la moda, la rotación de mercadería debe ser fluida y constante; por lo que la logística en TOTTO es una de las vértebras principales del negocio, en donde la planificación, organización y coordinación en el área logística son piezas fundamentales para las reposiciones, el cumplimiento de los tiempos de entrega, en las cantidades y tipos de productos, etc.).

La creación del área de Talento humano impactó de manera fundamental en la participación de mercado de TOTTO. Tomando en consideración las otras variables constantes del negocio, se obtuvieron los siguientes números:

- Año 2016: sin área de talento Humano
 - 4 tiendas propias: en Lima
 - 2 tiendas por departamentos: Tayloy y Ripley
 - 1 distribuidor autorizado: en el centro de Lima
- Año 2017: Creación del área de talento humano:
 - 7 tiendas propias: 5 en Lima y 2 en provincias
 - 3 tiendas por departamentos: Tayloy, Ripley y Cencosud
 - 2 distribuidores autorizados: en Centro de Lima y en Tumbes.

Desde el 2016 con un 1% de participación de mercado al 2018 con un 5% de participación de mercado (investigación empírica de la especialista en Marketing, la Sra. Mariana Váscones), TOTTO ha experimentado un crecimiento consistente en el *top of mind* (nivel de recordación) ventas y en los diferentes canales de venta. La intervención de TH (Talento Humano) en la selección de personal especializado en las áreas comerciales, Marketing y logística; ayudaron y acompañaron este crecimiento de la empresa, ya que con personal idóneo y reduciendo vertiginosamente el ratio de rotación, TOTTO pudo concentrarse en trabajar estrategias de crecimiento con especialistas enfocados en su trabajo. En una entrevista con la jefa de Marketing, la Sra. Mariana Váscones Ruiz dijo:

“Tener un área de talento Humano hace que la gente se sienta más segura en su trabajo y eso te permite trabajar más confiado y respaldado”

A continuación, evaluaremos y analizaremos el microentorno de TOTTO con la herramienta de las 5 fuerzas de Porter y el análisis de los grupos de intereses o *stakeholders* y como tener un área de Talento humana impacta de manera positiva y mitiga factores negativos del mismo:

3.2.1 5 fuerzas de Porter:

A) La rivalidad entre competidores

El competidor más fuerte y directo que tiene TOTTO en Perú es Porta, marca peruana que está arraigada en el *top of mind* de los peruanos desde hace muchos años atrás. Es conocido que el peruano se mueve mucho por aquellos productos

que han sido consumidos en su familia durante muchos años, es un comprador muy tradicional y de costumbres muy arraigadas.

Sin embargo, también la modernidad y la recesión económica en los “bolsillos” de los ciudadanos peruanos ha hecho que se busque otras opciones más económicas tales como las marcas Xtreme (Chile), Bubba Bag, cloudbreak, entre otros.

Por otro lado, tenemos las marcas de alta gama como Benetton y Crepierre. TOTTO está posicionada en el segmento Medio alto, compitiendo directamente con Crepierre y con Porta, siendo la última la que conserva la licencia de “Mickey mouse y Marvel” diferenciador potente al momento que el consumidor elija entre una u otra marca.

Sin embargo, esto no es impedimento para TOTTO ya que ellos basan su éxito en la calidad de sus productos, en su garantía internacional y en la funcionalidad de estos.

El área de Talento Humano debe realizar inducciones y capacitaciones especializadas en el conocimiento de los productos para sus agentes y ejecutivos de ventas, ya que serán ellos que tengan el poder de convencimiento ante los clientes y que éstos prefieran nuestros productos: **no se puede vender lo que no se conoce.**

B) La amenaza de entrada de nuevos competidores

Siempre va a estar latente la entrada de nuevos competidos, más aún los provenientes de china, sin embargo, estos no son competencia fuerte para TOTTO para que la calidad de éstos deja mucho que desear.

Por ejemplo, una madre de familia que compra una mochila escolar, su finalidad es la durabilidad del producto (que lo tiene TOTTO) y por más que la otra marca tenga el logo de un personaje conocido, el decisor de la compra es el padre de familia en los años de primaria del estudiante.

C) La amenaza de entrada de productos sustitutos

TOTTO al poseer una amplia gama de diferentes productos, difícilmente se podrá encontrar productos sustitutos, siendo algunas amenazas, las guerras de precios en el mismo rubro o los productos “bambas” del mercado negro.

D) El poder de negociación con los proveedores.

TOTTO Perú no fabrica los productos, los importa de Colombia, Panamá y China.

Sin embargo, tiene otro tipo de proveedores que facilitan la operatividad, el marketing y logística de la compañía; no obstante, son proveedores que sus rubros son de amplio espectro en el mercado, por lo que pueden ser reemplazados fácilmente por otro proveedor.

El abanico de proveedores que maneja TOTTO es bastante amplio, lo cual le permite tener poder de negociación por volumen y por mejor calidad.

E) El poder de negociación de los compradores

Los compradores, a diferencia de la anterior fuerza de proveedores, tiene alto poder de negociación con nosotros ya que en el mercado existe una amplia gama de marcas de el mismo rubro de TOTTO.

Pero, si contamos con un buen reclutamiento y selección de personal, sobretodo de la fuerza de ventas ya sea de canal mayor o menor, tendremos una ventaja competitiva; más aún, si este personal está en constante capacitación de los productos y de técnicas de venta; e incluso si le agregamos valores adicionales como beneficios propios de la empresa que no están exigidos por la ley pero que realzan el clima laboral, tendremos así un personal motivado en la empresa, pudiendo reflejar esta actitud de la mejor manera con los clientes.

3.2.2 Análisis de los *stakeholders*

A) Los accionistas y propietarios de la empresa:

En el caso de Rosuma SAC, tanto los accionistas como los propietarios son las mismas Personas:

- Ana María Suarez Contreras: Accionista mayoritaria y dueña de la franquicia de TOTTO Bolivia y TOTTO Perú. Gerente General de SINFRONTERAS (TOTTO Bolivia)
- Roberto Delgadillo: Accionista secundario de las franquicias de TOTTO Bolivia y TOTTO Perú y Gerente General de Rosuma Sac. (TOTTO Perú)
- Mariana Delgadillo: Accionista secundaria de las franquicias de TOTTO Bolivia y TOTTO Perú y Gerente Comercial de TOTTO Perú.

Por consiguiente; los intereses de una excelente rentabilidad priman en las altas jerarquías de la empresa.

El área de Talento Humano debe estar alineada con las expectativas de los propietarios y accionistas de la empresa, en donde la visión, misión y objetivos deben ser parte de su credo. Los especialistas de esta área deben ser los mejores *business partners* de ellos, ya que son los encargados de siempre dar a entender que las contrataciones de buenos profesionales con sueldos acordes con el mercado y con beneficios adicionales a los que exigen la ley, no es un gasto, sino es una inversión que trae ahorros y márgenes de contribución interesantes a través de la buena productividad de sus colaboradores.

Por otro lado, el área de Talento Humano debe dar la tranquilidad a sus accionistas, del buen manejo de las normas y reglamentos, de tal manera que se evite en su máxima expresión, acciones dolosas de ámbito moral o conductual en la empresa.

El área de Talento Humano también participa del bienestar de los colaboradores, sin embargo, al manejar directamente los presupuestos de la empresa y conocimiento fehacientemente la situación actual financiera de la empresa, sabrá equilibrar los gastos versus los beneficios que se puedan dar a los trabajadores.

El área de Talento Humano nunca debe ser enemiga del cumplimiento presupuestal de la empresa y siempre debe tener como parte de sus principios a la buena

práctica del ahorro; pero esta afirmación no es posible si es que no se tuviera el área internalizada.

B) Los trabajadores:

El patriarca de la Marca TOTTO a nivel mundial, Don Natán, es un fiel creyente que los colaboradores son los actores principales para que una empresa tenga éxito. Su creencia va desde que, sin importar la jerarquía, todos son iguales y tienen el mismo derecho a progresar y ser ayudados por la empresa, hasta el hecho que son ellos los que van a traer a la organización los ansiados márgenes que toda compañía anhela.

Por lo mismo, el dotarles e “inyectarles” la cultura TOTTO a los trabajadores es fundamental para que este *Stakeholder* pueda favorecer a la empresa sustancialmente.

El tener un área de Talento Humano tiene los siguientes impactos en este grupo de interés:

- El conocimiento directo de todos los integrantes de la empresa: sus intereses, su familia, sus ambiciones y sus ganas de progresar.
- TOTTO al ser una empresa Mediana, facilita a los especialistas del área a conocer a los colaboradores al menos en lo esencial para poder enmarcar sus necesidades y transformarlas en productividad en pro de la empresa.
- Es por ello que el área de Talento Humano debe ser un *business partner* de las diferentes áreas de la empresa, para así recoger las necesidades e interés; tales como tipos de capacitaciones según las necesidades de cada área, ascensos, evaluaciones de desempeño, actividades de mejora de clima laboral, entre otros.
- El área de Talento Humano no solo busca el confort de los trabajadores sino también el progreso y desarrollo profesional de los mismos, ya que ellos serán los que utilicen esos conocimientos cada vez más avanzados en favor de la empresa, trayendo nuevas ideas, innovaciones que se derivan en ahorros importantes de dinero, en hacer más eficaces procesos y ser más rápidos, en tener una visión de vanguardia, la cual es una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Al área de Talento Humano, tiene una de las misiones más importantes en la empresa y es la de crear y resaltar la marca empleadora, es decir que, a través de un buen manejo del clima laboral y desarrollo de los

colaboradores, estos se sientan orgullosos de trabajar para la empresa y que sean ellos nuestros mejores embajadores de la marca en el mercado, tanto así que prefieran trabajar para nuestra empresa y no en la competencia protegiendo así el know how de TOTTO.

C) Ministerio de trabajo:

El derecho a tener un trabajo digno, es un derecho constitucional (Artículo 23 de la Constitución del Perú) cuyo vigilante y controlador es el Estado; el por ello, que en Perú tenemos el Ministerio del trabajo y promoción del empleo que se encarga de velar que este derecho se cumpla y no se vulnere los derechos de los trabajadores.

Por lo tanto, El MTPE (Ministerio de Trabajo), creo una entidad especializada cuyo compromiso es garantizar el respeto de los derechos laborales; así como generar ambientes adecuados para el desarrollo óptimo de los profesionales. Esta entidad es la SUNAFIL (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral).

Con todo lo antes mencionado, en la práctica se conoce el proteccionismo, en muchas ocasiones excesivo, del Estado Peruano frente a la defensoría de estos derechos laborales, incluso muchas veces aceptando demandas laborales sin fundamentos y dándoles sentencias positivas a ex - trabajadores que no son competitivos.

Este proteccionismo va ahuyentado a muchos inversores extranjeros, puesto que el peso de una planilla y sus respectivos beneficios de ley son una carga contable y financiera para muchas empresas; es por ellos que los que estamos a cargo de un área de Talento Humano debemos ser *business partners* de los Gerentes y dueños de la empresa para convertir lo que ellos creen que es una carga o gasto, en una inversión, que retorna en productividad y ganancias a pesar de la contratación de personal.

A continuación, se detallará como el tener un área de Talento Humano *in house* impacta positivamente y contrarresta a este *Stakeholders* tan estricto:

- El área de Talento Humano, debe manejar en su totalidad las leyes laborales peruanas, para poder realizar reglamentos, como por ejemplo el RIT (Reglamento Interno de trabajo); acorde con las normas peruanas y poder aplicarlas de manera adecuadas, así como también para asesorar como *business partners* al Gerente General y a todos los jefes de las distintas áreas al momento de tomar decisiones frente a sus trabajadores, tales como tipos

de contratos, sanciones, despidos, no renovaciones de contratos evitando la desnaturalización de los mismo, entre otros.

- Conocimiento de los formatos y documentos necesarios e indispensables para la contratación de personal, así como declaraciones juradas de domicilio, antecedentes policiales, penales, elección del sistema de pensiones de la preferencia de los trabajadores, entidad bancaria de depósito de haberes, etc.; los cuales van a servir para los legajos de los trabajadores y de sustentos exigidos para la formalización de contratación adecuada según las leyes peruanas.
- Cuando haya un problema o un desacuerdo en la empresa, los especialistas del área de Talento Humano pueden actuar de manera más objetiva y directa, puesto que conocen no solo las causas que envuelven los dilemas suscitados con los trabajadores sino que también manejan y conocen los perfiles psicológicos y conductuales de sus colaboradores y más aún en el caso de TOTTO, que no es una empresa grande y la familiaridad con ellos es más cercana y directa; lo cual trae como consecuencia arreglos extrajudiciales evitando acciones legales engorrosas y en muchos casos innecesarias.
- Finalmente, el área de Talento Humano al conocer directamente el *core business* de la empresa, sabe perfectamente las necesidades de todas las áreas y no solo va a dar cumplimiento a las leyes peruanas y normas de la empresa, sino que la velocidad con la que trabajará será mucha mayor y óptima en comparación de tener un outsourcing de RRHH.

D) Indecopi:

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi); tiene como funciones proteger los derechos de los consumidores de estafas o abusos que puedan cometer las empresas con ellos.

TOTTO, al ser una empresa cuyos productos se venden directamente al público debe cuidar la manera de cómo atender a los clientes, no sólo en las ventas sino en las atenciones o reclamos post ventas.

Aquí el área de Talento Humano tiene una injerencia directa e importantísima, ya que de él depende la buena inducción al momento de ingresar a la empresa como, las

capacitaciones periódicas en atención al cliente y en conocimiento de los productos y servicios post ventas como el uso de las garantías en caso de algún daño que puedan sufrir los productos, etc.

Un buen programa de capacitaciones, especializados y personalizado en TOTTO puede hacer la diferencia entre una demanda por daño al consumidor o tener más clientes satisfechos que prefieran mi marca a la de la competencia; lo cual trae como consecuencia más ventas e ingresos a la compañía en vez de gastos en abogados civiles y pago de indemnizaciones.

E) Bancos:

Una empresa como Rosuma definitivamente está determinada a usar las entidades financieras comerciales que hay en Perú, ya sea para el pago de haberes a sus colaboradores o para financiamientos necesarios para la operatividad de las funciones.

El papel que desempeña el área de Talento Humano es la de:

- Selección de los mejores colaboradores en finanzas con conocimientos de manejos bancarios, los cuales serán los autores de gestionar con los bancos las mejores alternativas para préstamos, inversiones, cambios de moneda a tasas preferenciales, garantías, cartas fianzas, etc.
- El área de Talento Humano, también debe conocer de los diferentes beneficios que ofrece cada entidad bancaria de manera que asesore a los colaboradores de lo que mejor les conviene para no solo tener sus haberes a buen resguardo sino también temas como CTS con la mejor rentabilidad. Este tema de asesoría al trabajador es un valor agregado que da el área *in house* del Talento Humano ya que el trabajador lo reconoce como una preocupación hacia ellos y por ende la identificación con la empresa o la más comúnmente llamada “camiseta laboral” llega de manera más rápida y fácil, objetivo que tiene en todo momento dicha área.

3.3 Panorama General Interno de la empresa

La empresa TOTTO se puede describir desde el punto de vista de los Recursos Humanos como un antes y después en la creación de un área de Talento Humano *in house*, la cual trajo consigo muchos impactos y cambios en la organización.

Al crearse la empresa y con la contratación de muy pocos trabajadores (un poco más de 20), Rosuma utilizó un outsourcing para el reclutamiento y selección del personal, para el marco legal de sus contratos de trabajo y finalmente contrató una empresa de contabilidad para que le llevara varios servicios, entre ellos la de planilla.

Sin embargo, al pasar un año, Don Natán visitó la empresa en Perú y le exigió al Gerente General la contratación de un especialista en Talento Humano con 2 finalidades: el desarrollo de los profesionales en TOTTO Perú y para cumplir una de los pilares de la Marca Global: sus trabajadores son los más importantes, por lo que quién mejor, que alguien que los conozca directamente y se encargue de su bienestar y cumplimiento de las normas de conductas favorables para un buen clima laboral.

Es así cuando en enero del 2017, se contrata a la especialista en Talento Humano, creando así el área *in house*. También se reclutó a un planillero y se conservó y trasladó del área de finanzas a la asistente de administración, quien asumió también funciones de talento humano, y a la conserje para los trámites propios del área.

Una vez creada el área de Talento Humano se diseñó un plan y cronograma de actividades ordenándolas por prioridades, y es así como se fueron creando las diferentes actividades y funciones del área:

Las aristas a desarrollar en un plazo de 1 año y medio fueron:

- Gestión del Talento Humano:

- Implementación de los procesos, protocolos de entrevistas, normativas y criterios de la selección y reclutamiento del personal
- Creación de perfiles laborales
- Creación de procesos de Gestión de Talento Humano
- Creación de programa de incentivos motivacionales no remunerativos
- Implementación de programa de inducción y capacitaciones
- Creación de programa de línea de carrera

- Elaboraciones de evaluaciones de desempeño
- Creación de la planificación de la organización de eventos organizacionales
- Implementación y estandarización de comunicaciones internas
- Presencia den redes sociales
- Búsqueda de los mejores proveedores para capacitaciones externas de nuestro personal.

- Administración del Talento Humano

- Implementación de SST según ley de Seguridad y Salud en el trabajo, puesto que la empresa cuenta más de 20 colaboradores.
- Ordenamiento de legajos y check list
- Creación y levantamiento de RIT
- Creación de controles de vacaciones, horas extras, inasistencias, entre otros.

3.4 FODA empresarial

Tabla 3.1

FODA empresarial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Cocimiento amplio sobre la sobre los productos, el mercado, la operatividad y logística, etc. ✓ Experiencia en el manejo de <i>retail</i> debido al <i>know how</i> obtenido en TOTTO Bolivia de parte del Gerente General	- Si bien los diseños de TOTTO son super juveniles y coloridos, el no tener licencias de dibujos animados o de personajes conocidos dificulta la venta de los productos frente al competidor que si los tiene. - Al ser una empresa de dueños extranjeros por más conocimiento

- ✓ La exportación directa de productos confiables y con garantía internacional.
- ✓ Lineamientos establecidos, normados y conocidos mundialmente al ser una franquicia sostenida en una casa matriz solvente, estable y a la vanguardia
- ✓ La cultura TOTTO, es sumamente fuerte y bien guiada por la especialista en Talento Humano la llevan a estar arraigada en lo más profundo de sus trabajadores.
- ✓ La funcionalidad de los productos y la amplia gama que maneja el portafolio TOTTO lo convierte en una tienda en donde los clientes pueden encontrar de todo: accesorios, mochilas, lentes, llaveros, cartucheras, ropa, bufandas, etc.

que tengan del mercado *retail*, la comprensión de temas tributarios, leyes y aspectos laborales en el Perú, son ajenos a ellos.

- Rosuma todavía hasta el 2018, no cuenta con solvencia económica propia, ya que el despegue y los diversos factores del entorno ha creado en las finanzas una recesión, teniendo todavía que inyectarse capital de su hermano país Bolivia.

OPORTUNIDADES

- ✓ El crecimiento del sector *retail* está aún en expansión, por lo que la entrada de TOTTO es bien aceptada por el mercado peruano
- ✓ La tecnología y el *e-commerce* hace que TOTTO puede vender sus

AMENAZAS

- El máximo competir que es Porta cuenta con el apoyo de años en el mercado peruano siendo el preferido desde hace mucho tiempo, lo cual lo usa a su favor, ya que conoce que el cliente peruano está basado en

productos a más clientes sin necesidad de invertir en más puntos de venta. ✓ La “ola viajera” promovida por famosos <i>youtubers</i>, ha hecho que TOTTO se posicione en el sector juvenil aventurero e incrementa la venta de accesorios para viaje en un buen porcentaje. ✓ Las redes sociales son un medio de publicidad más barato que los convencionales como TV, paneles en vías públicas, etc. Reduciendo la inversión en marketing sustancialmente. ✓ El mercado laboral cautivo de la competencia no está a gusto con ellos ya que en entrevistas a postulantes que actualmente trabajan o trabajaron para la competencia indican que no es un buen lugar para trabajar. ✓ Dar a conocer a una marca empleador desde un inicio es una ventaja competitiva ya que se puede reinventar la manera de desarrollar al personal y de promocionarlo a través de redes sociales.	tradiciones y costumbres difícilmente cambiantes. - El ingreso de marcas baratas, pero de atractivos modelos en época escolar como Xtreme, siendo esta época del año la más importante que la empresa TOTTO. - Los productos bambas: la piratería en Perú lamentablemente está muy proliferada y es cuestión de tiempo para que las imitaciones burdas del mercado negro comiencen a copiar a los productos de TOTTO. - Las leyes peruanas laborales proteccionistas que de una manera disminuyen la competitividad y productividad en las empresas ya que el trabajador se siente “seguro” de las normas a favor de ellos.
---	--

Nota. Foda Empresarial. Elaboración propia

Entonces, ¿cómo un área de Talento Humano podría ayudar a la compañía a mitigar el impacto de las amenazas y a reducir las debilidades; aprovechando las oportunidades y fortalezas que tiene?

La creación de un área de Talento Humano *in house* se convierte automáticamente en un socio estratégico de la empresa y por ende de las diferentes áreas de la misma.

El área de Talento Humano deberá tener conocimiento completo y a la perfección de la cultura TOTTO y sobre ellos construir metodologías y procesos para un buen desarrollo y desenvolvimiento de los colaboradores activos y futuros; con ello:

- Vuelve a TOTTO en una marca empleador reconocida, puesto que utiliza su marketing laboral para atracción de profesionales incluso de la competencia. Esto se logra a través de planes de desarrollo profesional, remuneraciones justas, capacitaciones constantes, asistencia social, buen clima laboral a través de diferentes actividades como celebraciones de navidad, año nuevo, aniversario de la empresa, día de la madre, etc.; así mismo, un buen clima laboral con programas especiales de involucramiento del empleador: “mejor idea realizable”, “Mejor empleado del mes”, entre otras.
- El tener excelentes profesionales del mundo del retil, en especial vendedores mitigan la entrada de la competencia con precios bajo o con patentes exclusivas, puesto que un buen vendedor resaltada de manera persuasiva las ventajas de comprar a TOTTO, maximizando las funcionalidades y disminuyendo la importancia del precio: calidad versus precio, funcionabilidad versus precios, durabilidad versus precio. Adicionalmente a ello, un buen profesional administrativo sabrá minimizar y ahorrar en los gastos, maximizando los ingresos y por ende el margen de contribución; sabrá el manejo de las leyes laborales y tributarias convirtiéndolas en conductos y alternativas de ventajas en vez de verlo como un gasto.
- A través de excelentes procesos de reclutamiento, capacitaciones, líneas de carrea, planes de desarrollo, evaluaciones d desempeño tendremos mejores profesionales para enfrentar las amenazas y disminuir nuestras debilidades.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN EMPRESARIAL OBJETO DE MEJORA CON SU PARTICIPACIÓN

4.1 Problemática de la empresa

El principal problema de la empresa era el bajo desempeño organizacional; es decir, el personal estaba poco motivado, algunos perfiles no eran los adecuados para los puestos de trabajo, no había definiciones claras de funciones, el personal al no sentirse identificado con la empresa, usaban a la compañía como puente laboral hasta conseguir un mejor trabajo, no solo valorando el tema salarial, sino que también mayores beneficios no remunerativos.

Esta problemática se sustenta en los diferentes indicadores extraídos en el 2016 (año de creación de la empresa), en donde los resultados fueron los siguientes:

4.1.1 Rotación

Data: Estados Financieros TOTTO 2016

Tabla 4.1

Rotación del personal del año 2016

ITEMS	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
N° TRABAJADORES INICIAL	20	27	27	27	27	27	27	27	29	29	29	29
N° TRABAJADORES FINAL	27	27	27	27	27	27	27	29	29	29	29	50
NUMERO DE BAJAS DE PERSONAL	0	0	5	1	4	2	3	1	2	1	3	3
NUMERO DE ALTAS DE PERSONAL	7	0	5	1	4	2	3	3	2	1	3	24
IRP	15%	0%	19%	4%	15%	7%	11%	7%	7%	3%	10%	34%

Nota. Indicadores y Datos de Recursos Humanos de Rosuma SAC. (2016). Elaboración propia

Fórmula de cálculo: Rotación = ((Entradas + salidas) / 2) / (Nº Emp al principio + Nº Emp.al final) / 2 x 100

Como se puede apreciar en la estadística realizada por el Gerente General en el primer año de creación de la empresa, el índice de rotación promedio en el año fue de 11%. Así mismo 25 personas fueron cesadas en dicho año; de las cuales:

- 16 personas no se les renovó el contrato por no cumplir con las expectativas en su puesto de trabajo. Esto nos denotaba una carencia en el proceso de selección y contratación, ya que al no tener claro que es lo que se espera del personal en sus cargos asignados, no se puede reclutar a los Talentos idóneos para esos puestos. Recordemos que el proceso de reclutamiento y selección lo daba un proveedor el cual estaba ajeno a la cultura y objetivos de la empresa.
- 9 personas renunciaron, lo cual denota la falta de motivación de pertenecer a la empresa, las posibles carencias que tuviera la empresa en materias salariales, motivacionales y de desarrollo profesional.

4.1.2 Productividad / efectividad

La productividad y efectividad, en Rosuma SAC, es medida por cada población de la empresa:

a) Comercial:

Data: Estados Financieros TOTTO 2016

Tabla 4.2

Productividad y efectividad del personal en el área comercial del año 2016

POBLACIÓN: COMERCIAL	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
META VENTAS	S/. 950,000.00	S/. 850,000.00	S/. 530,000.00	S/. 250,000.00	S/. 160,000.00	S/. 170,000.00	S/. 290,000.00	S/. 340,000.00	S/. 320,000.00	S/. 400,000.00	S/. 650,000.00	S/. 990,000.00

VENTAS REALES	S/. 808,952.71	S/. 562,661.29	S/. 339,943.91	S/. 171,563.47	S/. 102,297.64	S/. 170,231.80	S/. 294,361.17	S/. 218,446.54	S/. 382,236.68	S/. 323,208.00	S/. 587,382.35	S/. 896,758.90
% DE CUMPLIMIENTO	85%	66%	64%	69%	64%	100%	102%	64%	119%	81%	90%	91%

Nota. Datos e indicadores Comerciales de Rosuma SAC (2016). Elaboración propia

Fórmula de cálculo: Productividad (cumplimiento)= (ventas reales / Meta ventas)*100

- Ventas mensuales trazadas

Los meses de junio, Julio y setiembre fueron los únicos en los que los comerciales alcanzaron con creces la meta trazada, sin embargo, los meses de febrero, marzo, abril, mayo y Agosto La caída en las ventas fue muy fuerte. Se debe mencionar que las metas trazadas están basadas en el punto de equilibrio de la empresa, que se entiende que, al iniciar actividades en un nuevo país, las ventas son bajas, sin embargo, lo que se esperaba es que al menos se llegara al punto de equilibrio para auto sustentar los gastos corrientes; mucho más en la temporada escolar que va de enero a marzo.

b) Logística:

Entrega de la mercadería en las fechas acordadas: toda el área cumplió este objetivo al 88%; teniendo retrasos en el mes de febrero en las entregas de las reposiciones en plena campaña escolar. Esto también está atribuido a una curva de aprendizaje, la cual fue más lenta al no estar acompañada de una adecuada inducción y/o capacitación.

c) Administración y Marketing

- Porcentaje de ahorros versus el presupuesto asignado
- Cabe resaltar que dicho presupuesto asignado contemplaba: material de merchandising, baking, puestas de escenarios en tiendas, gastos administrativos como legalizaciones, movilidades, compra de economatos, etc. No incluye gastos de operación como importaciones, gastos de alquileres ni gastos comunes.

Tabla 4.3

Productividad y efectividad del personal en el área de Administración y Marketing del año 2016

POBLACIÓN: ADM Y MKT	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
PPTO ASIGNADO	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	50,000.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	50,000.00
GASTO REAL	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
	68,793.00	8,546.00	2,379.00	1,823.00	4,865.00	4,069.00	9,263.00	3,956.00	2,533.00	4,298.00	7,158.00	76,159.00
% DE CUMPLIMIENTO	-38%	-31%	63%	72%	25%	37%	-43%	39%	61%	34%	-10%	-52%

Nota. Estados Financiero y Presupuestos de Rosuma SAC (2016). Elaboración propia

Fórmula de cálculo:

$$\text{Productividad (ahorro)} = 1 - (\text{Gasto real} / \text{PPTO asignado}) * 100$$

Enero, febrero, julio, noviembre y diciembre; se gastó más de lo que se tenía presupuestado, puesto que el gasto de marketing se vio incrementado por la falta de búsqueda de proveedores más baratos, teniendo que utilizar aquellos proveedores medianos, pero con precios elevados. Esto se debió a la falta de conocimiento del mercado de la supervisora de marketing, quien en ese entonces había sido una repatriada de Bolivia.

Así mismo, a nivel de resultados acumulados de un PPTO asignado de 165 mil soles se gastó 193 mil soles; no cumpliendo la meta trazada en el 2016.

4.1.3 Ausentismo

Tabla 4.4

Ausentismo del personal del año 2016

AUSENTISMO 2016	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
HORAS PERDIDAS	0	9	324	0	18	45	18	0	0	127	36	54
JORNADA LABORAL	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
TOTAL PLANILLAS	27	27	27	27	27	27	27	29	29	29	29	29
JORNADA LABORAL X TOTAL PLANILLA	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640

INDICE AUSENTISMO	0%	0.21%	7.5%	0%	0.42%	1%	0.42%	0%	0%	3%	0.76%	1%
-------------------	----	-------	------	----	-------	----	-------	----	----	----	-------	----

Nota. Indicadores y Datos de Recursos Humanos de Rosuma Sac. (2016). Elaboración propia

Fórmulas de cálculo:

a) Jornada Laboral por Total de Planilla= Jornada laboral mensual*total de trabajadores en planilla

b) Ausentismo=(Horas perdidas por ausencias/jornada total)*100

En el cuadro expuesto se puede apreciar un pico de ausentismo en el mes de marzo y es cuando está por terminar la campaña escolar, la cual es la más intensa y exigente del año. Dicho ausentismo se dio básicamente en los comerciales con justificación de descansos médicos por temas gastrointestinales y contracturas musculares. Esto nos da la alerta de una posible contratación por temporadas y/o programa de incentivos; con la finalidad de disminuir dicho índice.

4.1.4 Tiempo medio por contratación

El reclutamiento, selección y administración de personal era llevado a cabo por un proveedor, el cual tenía los siguientes tiempos:

a) Tiempo promedio estimado desde el requerimiento de un personal hasta el envío de ternas a entrevista final: 15 días calendarios

b) Tiempo de promedio de contratación, es decir desde la selección del candidato idóneo hasta la firma de contrato y entrada al puesto: 5 días útiles adicionales.

TOTAL: 22 DÍAS calendarios.

4.1.5 Hora promedio por persona en capacitación

Solo el personal comercial recibía capacitaciones de las nuevas colecciones que llegaban a las tiendas.

En el año había 4 colecciones, las cuales ameritaban de 2 horas de capacitación; entonces:

- a) Población capacitada: 16 personas (áreas comerciales)
- b) N.º de capacitaciones al año: 4
- c) Duración de cada capacitación: 2 horas
- d) Anualmente 1 persona en puesto comercial recibía 8 horas de capacitación, lo cual es un tiempo paupérrimo para capacitar y desarrollar al personal.

4.1.6 Tasa de accidentes laboral

Data no encontrada, no elaborada. En el 2017, Rosuma SAC Contaba con 29 empleados, los cuales no tenían conocimiento alguno de las nuevas normas de SST y mucho menos que se tenía que formar un comité de SST, el cual se encargaba de los procesos y tratamiento de los accidentes de trabajo. Además, que, el Gerente General al ser extranjero desconocía muchas leyes y obligaciones que todo empleador en el Perú debe cumplir. Lamentablemente el outsourcing que tenía solo lo orientaba en contratos laborales y en selección y reclutamiento.

4.1.7 *Top of mind* (nivel de recordación) Laboral de la empresa

Definitivamente, el mercado laboral no conocía que era TOTTO, mucho menos lo relacionaba con la razón social ROSUMA. Cuando se llamaba a los candidatos a un proceso de reclutamiento, la confusión era inmediata con un reconocido *retail* de abarrotes (TOTTUS); e incluso cuando se informaba al postulante de que se trataba, que era TOTTO, al candidato solo le interesaba conseguir trabajo por la simple necesidad de obtener uno y no por querer entrar a la empresa per sé.

4.1.8 Clima laboral

Data no en contratada del año 2016; sin embargo, lo que se realizó en febrero del 2017, fue un sondeo de cómo estaba el clima laboral en la empresa (refiriéndose al año 2016). Se llevó a cabo a través de una encuesta con 10 preguntas de las cuales 9 preguntas eran de alternativas múltiples y una era abierta.

La población fue de 26 personas, dentro de las cuales NO se incluyó al Gerente ya que el resultado debía ser lo más imparcial posible.

Las áreas de medición fueron:

- Integración
- Facilidades de desarrollo profesional
- Percepción Positiva de los colaboradores hacia sus jefes inmediatos
- Sugerencias de mejoras

El resultado de la encuesta fue:

Tabla resultados del Clima Laboral de TOTTO Perú del año 2016. Data: Encuesta realizada por Carla Arellano.

Tabla 4.5

Resultados del clima laboral de TOTTO Perú del año 2016

INTEGRACIÓN
27% No se siente integrado ni a su área a la empresa
22% no sabe no opina
51% si se siente integrado en su área y por la empresa

PERCEPCIÓN POSITIVA HACIA LOS JEFES
69% No tiene una buena imagen de su jefe inmediato; no siente interés de su jefe en su trabajo
13% no sabe no opina
18% si tiene una buena imagen de su jefe

DESARROLLO PROFESIONAL
61% No se siente que puede desarrollarse profesionalmente en la empresa
15% no sabe no opina
24% si cree que en ROSUMA puede desarrollarse profesionalmente

Nota. Resultados de encuesta de Clima Laboral a Rosuma SAC. (2016). Elaboración propia

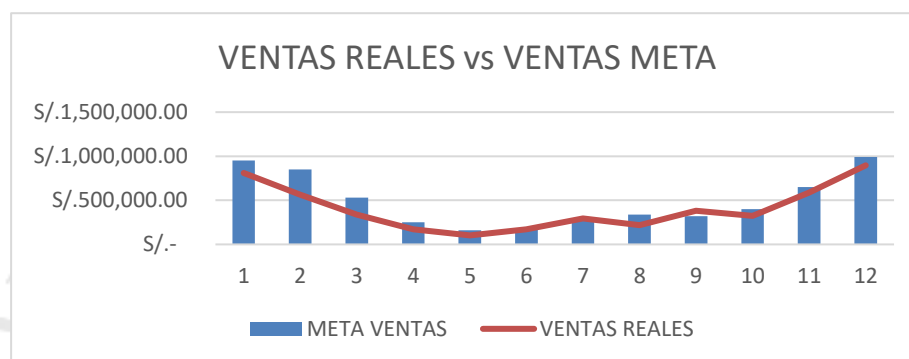
Todo ello nos lleva a la conclusión que sin un área especialista en orientar a las áreas operativas en cómo manejar a sus Talentos, éstos solo utilizarán a la empresa como un empleo de paso para conseguir el trabajo de sus sueños: **“fuga de Talentos”**

Todo ello ha impactado de manera alarmante a la compañía, lo cual se sustenta en las siguientes mediciones:

A) Ventas

Figura 4.1

Ventas Reales vs Ventas Meta



Nota. Estados Financieros TOTTO Perú 2016

Si bien hubo meses en donde se pasó la meta trazada, la inestabilidad en las ventas causó en TOTTO desmotivaciones, renuncias por no alcanzar las tan anheladas comisiones mensuales (bonos que se pagaban si llegaban a la meta); la cancelación de la fiesta anual de la empresa por falta de liquidez y la no renovación de contratos laborales por incumplimientos de metas.

B) Gastos:

i. Gastos en reclutamiento y selección versus tasa de efectividad de permanencia en periodo de prueba.

Mensualmente se le pagaba al proveedor de selección el 60% del sueldo bruto del candidato seleccionado.

En el 2016, el outsourcing repuso 19 puestos de trabajo, en donde:

- a) 2 colaboradores de personal administrativo con un sueldo de 1500 soles cada uno = 1,800 soles de gasto en reclutamiento (pago al proveedor).

- b) 7 colaboradores de personal comercial con un sueldo de 1200 soles en promedio cada uno = 5,040 soles de gasto en reclutamiento (pago al proveedor).
- c) 10 colaboradores de personal logístico con un sueldo básico de 850 soles (RMV 2016 = 850 soles) = 5,100 soles de gasto en reclutamiento (pago al proveedor).
- d) Total de Inversión en reclutamiento: 11,940 soles de gasto en reclutamiento (pago al proveedor).
- e) Personal que ceso en periodo de prueba= 8 personas equivalente a 4,710 soles gastados sin retorno en selección (39% de gasto y no de inversión)

ii. Gastos por liquidaciones

Tabla 4.6

Gastos por liquidaciones

GASTO	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
IMPORTE												
GASTADO EN LIQUIDACIONES	S/. -	S/. -	S/. 2,481.00	S/. 1,823	S/. 2,913.00	S/. 3,722	S/. 5,085	S/. 1,820.00	S/. 3,864.00	S/. 1,930.00	S/. 5,792.00	S/. 5,468.00

Nota. Estados Financieros TOTTO Perú 2016

Total de gasto en liquidaciones 2016: S/.34,898

Si bien este gasto no es comparable con años pasados (primer año de actividad de la empresa); un importe de 34 mil soles impacta directamente a los gastos operativos, los cuales al verse incrementados más las bajas de las ventas en ciertos meses del año; disminuye e impacta directamente en el margen de contribución.

4.2 Estrategia de mejora.

La estrategia neural y casi obligatoria indicada por la casa matriz de TOTTO, era la creación de un área de Talento Humano, en donde no solo se tenía que contratar a un líder experto en la materia, sino que también se debía tener a todo un equipo alineado con el objetivo del área y de la empresa.

Esta estrategia comenzó con la sinergia entre el mismo Gerente General de TOTTO y el outsourcing de reclutamiento de ese entonces, en donde Roberto Delgadillo se involucró desde el filtro de curriculum vitae, la revisión de perfiles referidos por conocidos en el medio laboral, hasta las entrevistas a los candidatos, los cuales no sólo debían demostrar experiencia en el rubro, sino que también la actitud y personalidad debían estar acordes con la cultura TOTTO.

Fue así como un 20 de diciembre del 2016 se contrató a la profesional en Recursos Humanos, La Srta. Carla Arellano García quien iba a tener la responsabilidad de levantar el desempeño organizacional de TOTTO.

El ingreso formal de la líder del área de Talento Humano fue el 2 de enero del 2017, ingreso estratégico al comenzar el segundo año laboral y comercial de la empresa.

El segundo paso de la estrategia fue la contratación del equipo de Talento Humano quienes debían estar firmemente alineados con los objetivos trazados.

Finalmente se creó un esquema de trabajo, el cual iba a ser no solo medido en porcentajes de avances o culminaciones de acciones sino que también se iba a medir los mismos ratios que se especificaron en el numeral 6.1 con el objetivo de realizar una comparación de antes de la creación del área de RRHH y después de la misma, realzando la importancia de tener *in house* a personal dedicado 100% al desarrollo de los colaboradores, siendo socios estratégicos de las diferentes áreas de la compañía para alcanzar un objetivo en común: Rentabilidad empresarial.

El plan de trabajo que formó parte de la estrategia en el plazo de 1 año, fue el siguiente:

- Administración del Talento Humano
 - Implementación de SST según ley de Seguridad y Salud en el trabajo según la ley N.º 29783, puesto que la empresa cuenta más de 20 colaboradores.

En este punto nos vamos a detener y explicar esquemáticamente como se implementó en el programa de SST en la empresa TOTTO en el punto 5.2.9.

- Ordenamiento de legajos y check list
- Creación y levantamiento de RIT
- Creación de controles de vacaciones, horas extras, inasistencias, entre otros.

- Gestión del Talento Humano:

- Implementación de los procesos, protocolos de entrevistas, normativas y criterios de la selección y reclutamiento del personal
- Creación de perfiles laborales
- Creación de procesos de Gestión de Talento Humano
- Creación de programa de incentivos motivacionales no remunerativos
- Implementación de programa de inducción y capacitaciones
- Creación de programa de línea de carrera
- Elaboraciones de evaluaciones de desempeño
- Creación de la planificación de la organización de eventos organizacionales
- Implementación y estandarización de comunicaciones internas
- Presencia den redes sociales
- Búsqueda de los mejores proveedores para capacitaciones externas de nuestro personal.

Los resultados de las mediciones después de un año de concretado el plan o esquema de acción, anteriormente detallado son:

4.2.1 Rotación

Tabla 4.7

Rotación de personal del año 2017

ITEMS	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
N° TRABAJADORES INICIAL	50	49	49	54	54	55	54	52	55	60	65	67
N° TRABAJADORES FINAL	49	49	54	54	55	54	52	55	60	65	67	67
NUMERO DE BAJAS DE PERSONAL	10	5	2	5	4	2	2	2	0	0	2	2
NUMERO DE ALTAS DE PERSONAL	9	5	7	5	5	1	0	5	5	5	4	2
IRP	19%	10%	9%	9%	8%	3%	2%	7%	4%	4%	5%	3%

Nota. Indicadores y Datos de Recursos Humanos de Rosuma SAC. (2017). Elaboración propia

Fórmula de cálculo:

$$\text{Rotación} = ((\text{Entradas} + \text{salidas}) / 2) / (\text{N}^\circ \text{ Emp al principio} + \text{N}^\circ \text{ Emp.al final}) / 2 \times 100$$

El índice promedio anual de rotación del 2017 fue de 7%, el cual, el cual bajo en 4 puntos porcentuales con respecto al año 2016, además, sumado a ello, el personal aumento en casi el doble con referencia al año pasado; lo cual denota mayor estabilidad en la permanencia de los colaboradores y por ende menos ceses. Así mismo esta ratio hubiera sido unos puntos porcentuales más bajo sino fuera por el efecto del mes de enero, cuyo personal no contento del 2016 renuncio casi masivamente y no pudo estar en las nuevas y mejoradas acciones del área de Talento Humano *in house*.

Figura 4.2

Índice de rotación 2016- 2017

Comparativo	2016	2017
Q Trabajadores Promedio al año	29	53
Índice Rotación	7%	11%

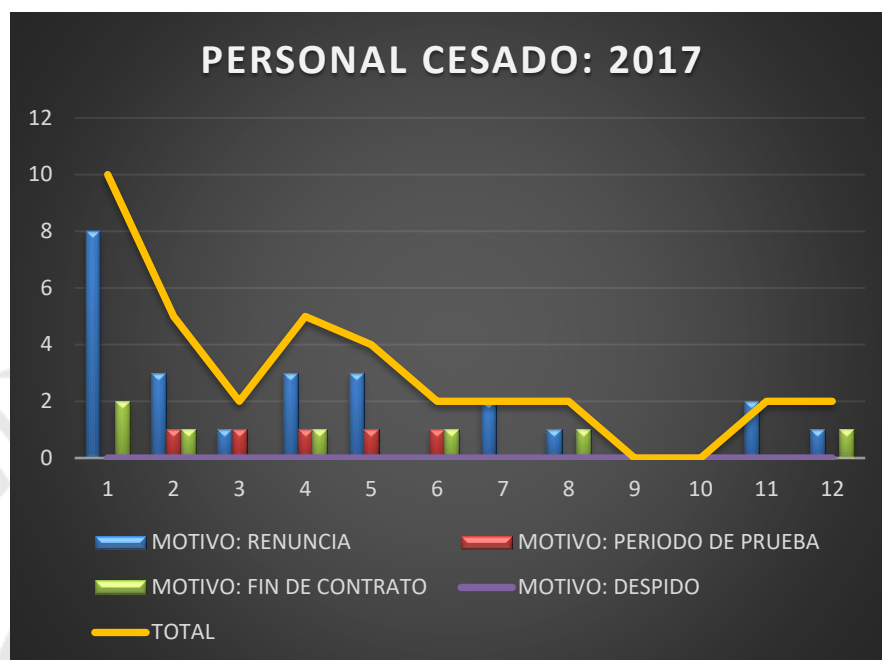


Nota. Indicadores y Datos de Recursos Humanos de Rosuma SAC. (2016 - 2017). Elaboración propia

Finalmente se puede apreciar la baja exponencial de personal cesado:

Figura 4.3

Personal Cesado



Nota. Indicadores de Talento Humano 2017

4.2.2 Productividad / Efectividad

De la misma manera que el año 2016, este índice se midió de acuerdo a las metas trazadas por cada población; en donde:

a) Comercial

- Ventas mensuales trazadas

Data: Estados Financieros TOTTO 2017

Tabla 4.8

Productividad y efectividad del personal en el área comercial del año 2017

POBLACIÓN: COMERCIAL	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
META VENTAS	S/. 1,200,000.00	S/. 980,000.00	S/. 950,000.00	S/. 500,000.00	S/. 240,000.00	S/. 200,000.00	S/. 280,000.00	S/. 300,000.00	S/. 350,000.00	S/. 320,000.00	S/. 550,000.00	S/. 1,100,000.00
VENTAS REALES	S/. 1,608,952.71	S/. 812,661.29	S/. 589,943.91	S/. 371,563.47	S/. 172,297.64	S/. 195,231.80	S/. 393,181.53	S/. 346,222.12	S/. 479,616.72	S/. 257,398.48	S/. 558,790.72	S/. 1,213,490.06
% DE CUMPLIMIENTO	134%	83%	62%	74%	72%	98%	140%	115%	137%	80%	102%	110%

Nota. Indicadores y Datos Comerciales de Rosuma SAC. (2017). Elaboración propia

Fórmula de cálculo:

$$\text{Productividad (cumplimiento)} = (\text{ventas reales} / \text{Meta ventas}) * 100$$

A diferencia del año 2016 en donde solo en 3 meses se llegó a la meta, en el 2017 en se llegó en 6 meses (con creces) a la meta, llegando a un cumplimiento del 140%.

Este efecto, se debió a los programas de capacitación que se impartieron, a los programas de incentivos no remunerativos que se prestaron y a las actividades de confraternidad realizadas por el área de Talento Humano; en donde se afianzó el lema de la empresa: “Cuenta Conmigo” – toda una sola familia.

b) Logística:

Entrega de la mercadería en las fechas acordadas: el cumplimiento en el año 2017 fue del 96% a diferencia del año pasado con un 88%. De igual manera los programas de capacitaciones y adecuadas inducciones al momento de las contrataciones del personal marcaron la diferencia entre año a año.

c) Administración y Marketing:

% de ahorros versus el presupuesto asignado: en el año 2017 se logró un ahorro promedio anual del 24%, el cual fue producto del expertis de la nueva contratación de la jefa de Marketing, quien era peruana y conocía muy bien el mercado y a los proveedores ad hoc, con excelente calidad, pero a bajo precio

Tabla 4.9

Productividad y efectividad del personal en el área de Administración y Marketing del año 2017

POBLACIÓN: ADM Y MKT	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
PPTO ASIGNADO	S/. 60,000.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 8,500.00	S/. 65,000.00
GASTO REAL	S/. 59,487.00	S/. 12,489.00	S/. 7,660.00	S/. 6,419.00	S/. 4,492.00	S/. 4,190.00	S/. 8,312.00	S/. 4,962.00	S/. 2,178.00	S/. 3,967.00	S/. 5,977.00	S/. 64,544.00
% DE CUMPLIMIENTO	1%	-47%	10%	24%	47%	51%	2%	42%	74%	53%	30%	1%

Nota. Estados Financiero y Presupuestos de Rosuma SAC (2016). Elaboración propia

Fórmula de cálculo:

$$\text{Productividad (ahorro)} = 1 - (\text{Gasto real} / \text{PPTO asignado}) * 100$$

4.2.3 Ausentismo

Data: Estados Financieros TOTTO

Tabla 4.10

Ausentismo del personal del año 2017

AUSENTISMO 2017	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
HORAS PERDIDAS	0	0	135	0	72	63	36	0	0	18	0	0
JORNADA LABORAL	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
TOTAL PLANILLAS	49	49	54	54	55	54	52	55	60	65	67	67
JORNADA LABORAL X TOTAL PLANILLA	7,840	7,840	8,640	8,640	8,800	8,640	8,320	8,800	9,600	10,400	10,720	10,720
INDICE AUSENTISMO	0%	0%	2%	0%	1%	1%	0.4%	0%	0%	0.1%	0%	0%

Nota. Indicadores y Datos de Recursos Humanos de Rosuma SAC. (2017). Elaboración propia

Fórmula de cálculo:

a) Jornada Laboral por Total de Planilla= Jornada laboral mensual*total de trabajadores en planilla

b) Ausentismo=(Horas perdidas por ausencias/jornada total)*100

En el año 2017, el ausentismo bajo radicalmente comparado con el año 2016; en donde el mes con mayor ausentismo siguió siendo marzo, pero solo con 3 personas faltando alrededor de 3 días cada una y por motivos gastrointestinales y episodios gripales (bajó de 7.5% del 2016 a 2% en el 2017). Adicional a ellos, se contó en este ratio el descanso pre y post natal de una de las colaboradoras.

Esto se debió en gran parte a los programas organizados de compensación horaria, en donde si bien se está cumpliendo con la ley referente a la compensación de horas extras, también es una manera de darles el descanso merecido en semanas picos, sobre todo en aquellas temporadas escolares, meses patrios y navidad.

4.2.4 Tiempo medio por contratación

A la creación del área de Talento Humano *in house*, la misma líder de grupo, era la encargada de recibir los requerimientos de las áreas, hablar con ellas y relevar las necesidades que tenían, hacer las convocatorias y entregar a sus usuarios las ternas filtradas para las entrevistas y contrataciones finales.

Por lo tanto, las fases de convocatoria de personal, verificación de cv postulados, llamadas telefónicas prefiltros e invitaciones a entrevistas duraba 2 días útiles y si en la entrevista se seleccionaba al candidato elegido, la contratación era de 2 días útiles: 1 día para que el candidato prepare todos sus documentos a entregar y el segundo día para la redacción y firma del contrato.

Por consiguiente, de 22 días calendarios se redujo a 7 días útiles.

4.2.5 Hora promedio por persona en capacitación

En el 2017, se creó un programa llamado: “el pack de capacitaciones”; en donde se detalló que capacitaciones de iban a impartir, cuantas horas iban a tener de duración, por cuantos días y que poblaciones debían llevar dichas clases, por lo tanto, tenemos:

- Para el personal administrativo fueron 108 horas anuales de capacitación por cada colaborador de esa población.
- Para el personal comercial fueron 136 horas anuales de capacitación por cada colaborador de esa población.
- Para el personal logístico fueron 78 horas anuales de capacitación por cada colaborador de esa población.

Entiéndase como capacitación al conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. (<https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>, s.f.)

El proceso para determinar y crear un plan de capacitación en la empresa TOTTO, se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Diagnóstico de necesidades:

La líder al área de talento Humano, se reunió con cada jefatura y con manual de funciones de cada puesto en mano; para recabar información acerca de las brechas en conocimientos y aptitudes entre el personal contratado actualmente y las funciones y entregables que deben brindar.

2. Plan de capacitaciones

Una vez reunida toda la información acerca de las necesidades de los colaboradores, se creó un plan de capacitaciones en donde se planteó las necesidades de los colaboradores:

- El personal administrativo: Curso de Excel
- El personal logístico: el uso adecuado de los EPPs y metodología de la carga de paquetes; es decir Ergonomía.
- El personal comercial: técnicas de ventas

3. Ejecución de capacitaciones:

- Lugar: sede central de TOTTO.
 - Sala de capacitación administrativa
 - Showroom: adaptado para capacitación de asistencia mayor
- Docentes: especialistas en su rama
 - Danny Riva : empresa Ludus consult
 - Carolina Martinez: Jefa Regional de TOTTO Colombia
 - Mauricio Velásquez: GQHSEC Gestión
 - Roberto Delgadillo: Gerente General Rosuma Sac.
- Metodología: teoría, casos y práctica. Examen final al termino de cada capacitación
- Cursos: los cuales fueron Excel intermedio, ergonomía, técnicas de venta, introducción y conocimiento a los productos TOTTO (modelos, código, tipos de tela, funcionalidad, etc).

- Cantidad y tipo de colaboradores: todas las capacitaciones fueron pensadas para los 3 grupos de colaboradores de TOTTO.
- Inversión anual. S/. 17,000 soles anuales; inversión proporcional al tipo y tamaño de la empresa.
- Empresas capacitadoras: Ludus, GQHSEC Gestión y la colaboración de un Especialista Colombiano (trabajador de TOTTO Colombia) en técnicas de ventas focalizadas en el alma de TOTTO para lo cual, solo se le pagó su estadía en Perú y finalmente la colaboración del Gerente General del ROSUMA, conocedor desde muchos años de los productos TOTTO
- Horas y frecuencias de capacitación:
 - Excel: 2 horas por día, 3 veces por semana, 2 meses.
 - Técnicas de venta: 2 veces al año las cuales coincidían con el cambio de temporada, 2 horas por día y 5 días a la semana.
 - Capacitaciones SST: 5 cursos de SST en donde se incluía Ergonomía y uso de EPPs, 3 horas por día, 4 veces al año

Tabla 4.11

Capacitaciones

CURSO	EXCEL INTERMEDIO	TÉCNICAS DE VENTA	CAPACITACIONES SST	PRODUCTOS TOTTO	TOTAL
HORAS	48 H	10 H	60 H	18 H	136
Q DE TRABAJADORES	22	24	67	35	-
INVERSIÓN ANUAL	S/ 2,500	S/ 4,500	S/ 10,000	S/ -	S/ 17,000
CAPACITADOR	LUDUS	JEFE REGIONAL DE TOTTO COLOMBIA	GQHSEC Gestión	GERENTE GENERAL	-
TIPO DE PERSONAL	ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	COMERCIAL	TODOS	COMERCIAL/ LOGISTICA	-

Nota. Repositorio interno de Recursos humanos de ROSUMA SAC. (2017). Elaboración propia

4. Mediciones

Se utilizó como modelo de medición de K. Patrick hasta el nivel 2.

- Notas promedio final de cada capacitación
 - Excel: 17
 - Uso de EPPs: 18
 - Técnicas de venta: 17
- Encuesta de satisfacción de la capacitación realizada a los colaboradores que habían participado en ella.
 - Excel: calificación “bien”
 - Uso de EPPs: calificación “excelente”
 - Técnicas de venta: “excelente”

Figura 4.4

Fotografía de capacitaciones



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

4.2.6 Tasa de accidentes laboral

Con fecha 10 de marzo del 2017, se llevaron a cabo las elecciones del comité de seguridad y salud en el trabajo (SST) de donde:

Figura 4.5
Comité SST

NOMBRES	CARGOS
Carlos Ortiz	Representante Empleador
Carla Arellano	Representante Empleador
Erika Moscoso Alegre	Representante Trabajador
Hugo Montalvan Castilla	Representante Trabajador

Nota. Estatutos de SST de ROSUMA SAC (2017). Elaboración propia

Dichos representantes fueron los encargados de, entre otras funciones propias del Comité de SST, llevar el control y el proceso de seguimiento de los accidentes laborales.

En el año 2017, solo se produjo un accidente laboral, producto de un trabajador del área de logística, quien, al no tener la postura adecuada para cargar una caja, se produjo una lumbalgia muy severa. Sin embargo y gracias a las capacitaciones de SST, los representantes supieron que hacer, teniendo como resultado la recuperación completa del colaborador. Este incidente se documentó de manera adecuada y se tomó las previsiones de darles recordatorios a través del correo y del periódico mural, de cómo se debe proceder en el alza física de objetos pesados.

Figura 4.6
Comunicaciones oficiales internas



Nota. comunicaciones oficiales interna de ROSUMA SAC.(2017)

4.2.7 *Top of mind* laboral de la empresa

En el año 2016, el mercado laboral no conocía de la existencia de la marca TOTTO, sin embargo, gracias a los programas de marketing en redes sociales, vías públicas y activaciones con personajes televisivos de moda, la marca logro posicionarse en el nivel de recordación de público en General (mercado consumidor) y es así como consecuencia positiva colateral el mercado laboral ya conocía o al menos identificaba la marca con los productos que se vendían cada vez más. Eso facilitó los procesos de reclutamiento, en donde no sólo los que postulaban por su propia iniciativa eran cada día más, sino que también eran más los referidos que llamaban para buscar puestos de trabajo porque habían escuchado que se laborada a gusto y en condiciones muy buenas.

4.2.8 Clima laboral

- En el mes de noviembre del 2017 se realizó una encuesta de clima laboral teniendo como base la encuesta de “the great place to work”; adaptada a la realidad y tamaño de la empresa.
- Se encuestó al universo total de la empresa, en donde de los 65 colaboradores, se encuestó eficazmente a 50 personas, 4 colaboradores estaban de vacaciones y 1 colaborador es nuestro Gerente General quién no participa en la misma, por cuestiones de imparcialidad.

Tabla 4.12

Encuesta de clima laboral

UNIVERSO	65	100%
PROCESADOS	60	92%
NO PROCESADOS	4	6%
GERENTE GENERAL	1	2%

Nota. Resultados de encuesta de clima laboral (2017). Elaboración propia.

- Se valoró 5 campos:

ORGULLO	Valor del trabajo, Imagen de la compañía
IMPARCIALIDAD	Ausencia de discriminación, Justicia, reglas claras
CREDIBILIDAD	Como el empleado percibe a la empresa y a sus superiores
COMPAÑERISMO	Sentimiento de familia y de equipo
RESPECTO	Como el empleado piensa que es visto o tratado por sus superiores

El resultado fue el siguiente:

a) Orgullo:

- El 84% de los colaboradores están orgullos de trabajar en Rosuma.
- El 12 % de los colaboradores no están seguros de su respuesta.
- Sólo el 3 % de los colaboradores no están orgullos de trabajar en Rosuma

b) Imparcialidad:

- El 76% de los colaboradores piensan que Rosuma es justa e imparcial.
- El 15 % de los colaboradores no están seguros de su respuesta.
- El 10 % de los colaboradores piensan que Rosuma no es justa y que hay favoritismos

c) Credibilidad:

- El 85% de los colaboradores perciben a Rosuma y a sus jefes de manera muy positiva
- El 12% de los colaboradores no están seguros de su respuesta.
- Sólo el 3% de los colaboradores perciben de manera negativa a la empresa y a sus jefes inmediatos

d) Compañerismo:

- El 86% de los colaboradores se siente en familia y con el respaldo de un buen equipo
- El 11% de los colaboradores no están seguros de su respuesta.
- Sólo el 4% de los colaboradores no se sienten en familia

e) Respeto:

- El 85% de los piensa y siente que es bien tratado por su jefe.
- El 13% de los colaboradores no están seguros de su respuesta.
- Sólo el 3% de los colaboradores no piensan que se les está tratando con respeto de parte de sus jefes.

Por lo tanto:

Más del 80% de los colaboradores en Rosuma están felices de trabajar aquí, sintiendo orgullo por pertenecer a esta gran familia y equipo. Aquí se sienten a gusto, tratados justamente y con respeto, pudiendo ser ellos mismos en la empresa. Se recomienda seguir alentando las buenas costumbres de la empresa como la transparencia, el buen trato y la comprensión.

Un poco más del 10% de los colaboradores no tiene el sentido de pertenencia a la empresa, ya sea porque tiene poco tiempo en la misma, porque no se sienten a gusto con las instalaciones de la compañía, porque no tangibilizan un ambiente de justicia en la empresa y porque no tienen claro los procedimientos y reglas de la compañía. Se recomienda realizar nuevamente inducciones de compañía y qué buscamos de ellos

Finalmente, y producto de 1 pregunta de la encuesta:” el área más colaborativa y con mejor predisposición a ayudar”; dio como resultado:

“El área con la mejor actitud es Talento Humano seguida de Marketing, lo cual nos demuestra la buena predisposición y calidad de servicio que dominan estas áreas”

Impacto en:

A) Ventas

Las ventas se han incrementado en un 44% con respecto al año anterior, todo ello ocasionado por diferentes factores:

- Mejores perfiles reclutados en las áreas comercial y de marketing.
- Disminución del ausentismo laboral
- Disminución de la rotación de personal
- Adquisiciones de conocimientos nuevos a través de capacitaciones ad hoc a los puestos.
- Incremento de personal motivado por trabajar en un ambiente laboral justo, dinámico y comprensivo.

Tabla 4.13

Ventas 2016-2017

VENTAS	2016	2017
	S/. 4,858,044.46	S/. 6,999,350.45
	S/.	2,141,306.00

Nota. Estados Financieros de ROSUMA SAC. (2016 -2017). Elaboración propia

B) Gastos:

i. Gastos en reclutamiento

Se anuló por completo los gastos al proveedor de reclutamiento, ya que dicha actividad caía sobre la líder del área de Talento Humano *in house*, quien al saber exactamente cuáles eran las necesidades de sus socios estratégicos en la empresa, el índice de rotación disminuyó; al contratar personal no solo adecuado profesionalmente al puesto sino personal que compartía la cultura TOTTO.

ii. Incremento de gastos por liquidaciones

En el 2016 los gastos de liquidación fueron S/34,898

En el 2017, los gastos de liquidación fueron de S/54,549

Los motivos del alza se debieron por 2 hechos muy puntuales:

- La salida de 10 personas al inicio del año producto de la falta de interés de seguir trabajando en la empresa.
- La renuncia del jefe de logística quien nunca se adaptó a la cultura TOTTO, que era la de armonía, trabajo en equipo, buen trato y actitud positiva.

4.2.9 Implementación de SST en TOTTO Perú

Figura 4.7

Implementación de SST en TOTTO Perú

Evaluaciones iniciales: se contrató a la empresa GQHSEC Gestión quien realizó una inspección física por cada tienda y sede central.

Informes de inspección: en donde se evidenció temas como condiciones físicas, problemas, clasificación de riesgos, consecuencias, evidencias, etc.

ITEM 6	RESULTADO DE LA INSPECCION (CONDICIÓN O PRÁCTICA SUBESTÁNDAR)		Se evidenció la presencia de estantes (estructuras racks) no arriostradas.
LUGAR/AMBIENTE	CLASIFICACIÓN	A	BAJO
ALMACÉN DE PRODUCTOS		B	
EVIDENCIA		C	
	PROBABLES CAUSAS	Falta de capacitación al personal en identificación de peligros en el área de trabajo.	
	CONSECUENCIAS	Caída de estructuras racks sobre el personal.	
	ACCIONES	Arriostrar los estantes (estructuras racks) para evitar la caída de los mismos.	
	REQUISITO LEGAL	Ley N° 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, DS N°005-2012-TR Reglamento de la Ley de seguridad y salud en el trabajo.	

Nota. Reporte de Inspección de riesgos de SSTT de ROSUMA SAC.

Imagen #9 Fuente: fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC

Plan o Programa de Trabajo Anual SST: en donde se determinó fechas, responsables y actividades obligatorias según ley.

Política y Reglamento Interno de SST: en conjunto con la empresa GQHSEC Gestión se redactó y se publicó la política y Reglamento Interno de SST

Plan de capacitaciones en SST anual: La ley N.º 29783 te exige como mínimo 4 capacitación en materia de SST al año. En TOTTO realizamos:

- Conocimiento de la Ley N.º 29783
- Ergonomía
- Adecuado uso de EPPs
- Primeros auxilios
- Uso y manejo de extintores

Elección del comité de SST: convocatoria, inscripción de postulantes, votación secreta, conteo de votos, elección final: 2 representantes de la empresa y 2 representantes de los colaboradores, firma del acta final de la elección.

Dentro de las principales funciones del comité de SST estaban:

- Monitorear, controlar y velar por el cumplimiento de la política y reglamento interno de SST
- Investigación de accidentes
- Propuestas de mejorar continuas para mitigar riesgos y peligros.



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento

Plan de emergencia de TOTTO: documento que explicaba los pasos a seguir ante una emergencia

Postulación y elección de brigadistas: gracias a la confianza que los colaboradores tenían en la líder de Talento Humano y con una charla motivadora en donde se les explico la importancia de tener personal preparado para emergencia, el 90% de personal se postuló para ser brigadistas, quedando electos 2 por cada tienda y en sede central 1 por cada área.

Elaboración de IPERCs: se elaboró uno por puesto, probabilidad de ocurrencia, riesgo, peligro, daño o consecuencia y la evaluación.

Simulación de evacuaciones ante posibles terremotos y Tsunamis

Finalmente, la líder del área de talento humano y la empresa GQHSEC Gestión; se encargaron de realizar el cumplimiento de los planes y programaciones de SST, así como el seguimiento en los controles impuestos

Nota. Plan de elaboración de SST de ROSUMA SAC. Elaboración propia

CAPÍTULO V: FUNDAMENTOS TEÓRICOS ASOCIADOS AL PROBLEMA O SITUACIÓN EMPRESARIAL

El presente proyecto se fundamenta en la teoría de la Gestión del Talento Humano, en las nuevas tendencias en la administración de los Recursos Humanos, en los nuevos desafíos que tienen las organizaciones de tener al área de Talento Humano como socio estratégico y ya no como un área de “gasto” o un área complementaria que se podría mantener en outsourcings.

Este fundamento que lleva en sus venas nuevas corrientes de tratamiento de personal, tiene dentro de sus pilares:

5.1 Los cambios y las transformaciones de la función de Recursos Humanos

Para empezar a desarrollar este tópico es importante aterrizar los objetivos que tiene el área de Recursos Humanos y son los siguientes según **Chiavenato (2015)**:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión
- b. Proporcionar competitividad a la organización
- c. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
- d. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- f. Administrar e impulsar el cambio
- g. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable
- h. Construir la mejor empresa en el mejor equipo

Comprendido estos objetivos, definitivamente la transformación del concepto de los Recursos Humanos a lo largo del tiempo ha sido inevitable.

En la era de la industrialización clásica, la doctrina nos decía que, con orden, disciplina, burocracia, estructuras rígidas jerárquicas, obediencia y cumplimiento de tareas estrictamente programadas, el recurso Humano estaba completamente controlado.

Años más tarde, en la era de la industrialización neoclásica, ya las empresas al ver un crecimiento exponencial de su negocio, se vieron en la necesidad de tener entre sus filas a un área encargada de los Recursos Humanos en donde se encargarían de reclutamientos, selecciones, evaluaciones, mediciones de productividad, reglamentos de seguridad y de disciplina interna, tratamiento de sindicatos, etc.

Sin embargo, en la era del conocimiento (década 1990); el concepto cambia radicalmente a gestión de Talento Humano, en donde las personas dejaron de ser un recurso o pieza movable, a ser un Talento a desarrollar y a formar parte integral de una estrategia empresarial.

En la actualidad, en este nuevo milenio; el área de Talento Humano ha evolucionado y ha incorporado nuevas tecnologías y estructuras globales; por ejemplo, existe un área central de Talento Humano en las casas matrices que maneja a sus sub áreas de Talento Humano en sus diferentes franquicias o sucursales a nivel mundial: “ya no hay fronteras”.

Por lo tanto y en el caso particular de TOTTO, la casa matriz en Colombia obliga a todas sus franquicias a tener u área de Talento Humano que imprima en la mente de los colaboradores la cultura TOTTO, lineamientos que son la base de la construcción de los procesos que se implementaron la dicha empresa.

5.2 La transformación en los procesos de Recursos Humanos:

En años anteriores las actividades del personal estaban basadas en procesos estructurados y sin considerar el desarrollo profesional de los empleados; sin embargo, esta idea ha cambia sustancialmente y ya los procesos están enfocados en las personas, en desarrollarlos, motivarlos para llegar al objetivo común de la empresa; es por ello que los procesos de normativas; selección y reclutamiento, capacitaciones, evaluaciones y planilla han evolucionado a:

Tabla 5.1

Evolución de los conceptos

<u>Conceptos anteriores</u>	<u>Conceptos actuales</u>
Normativas	Implementación de RIT: Reglamento Interno de Trabajo avalado por el Ministerio
	Instauración de Seguridad y salud en el Trabajo; normativa que contempla nuevas prácticas para asegurar la integridad física y mental de los colaboradores
Selección y reclutamiento	Descripción de puestos
	Proceso de reclutamiento según perfiles adecuados al puesto
	Proceso de selección según exámenes y entrevistas físicas o virtuales que denoten en conocer más al postulante
	Inducciones y adaptación al puesto
Capacitaciones	Formación profesional en materias propias del puesto
	Formación integral en habilidades blandas
	Formación en: Viviendo la Cultura organizacional

Evaluaciones	Evaluaciones de desempeño
	Mapa de sucesiones
	Evaluaciones de clima laboral
	Planes de mejora continua
Planilla	Rangos salariales según jerarquía y competencias
	Manejo de beneficios adicionales a los establecidos por ley: remunerativos y no remunerativos
	Control en el manejo de ítems considerados en el armado de una planilla: ventaja de que esta función este <i>in house</i> .

Nota. Alles, M. 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. (2019)

Por lo tanto, en TOTTO se implementó en la nueva área de Talento Humano los procesos adecuados a las nuevas tendencias.

5.3 Recursos Humanos como socio estratégico y su planificación estratégica dentro de la organización.

Según **Chiavenato (2015)** el objetivo de la organización:

Es el resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado y la estrategia organizacional se refiere al comportamiento global de la empresa en cuenta a su entorno cuyos aspectos son:

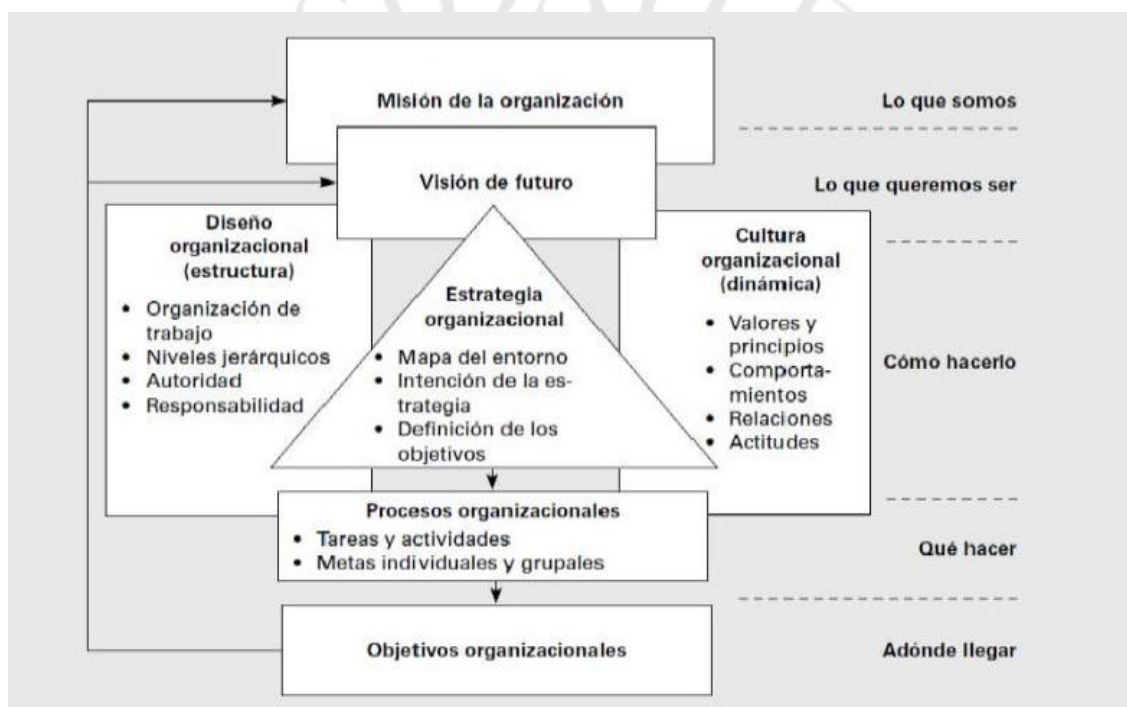
- La estrategia se define a nivel institucional

- Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y destino de la organización
- Implica a toda la empresa
- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional

Ahora bien, la estrategia organizacional abarca:

Figura 5.1

Estrategia organizacional



Nota. Idalberto Chivenato, Comportamiento Organizacional (2015)

Este mapa conceptualiza de todo lo que involucra la estrategia principal de la empresa y nos lleva a la pregunta: ¿en qué puede contribuir el área de Talento Humano al cumplimiento de la estrategia organizacional?

Pues bien, el área de Talento Humano debe alinearse con la estrategia organizacional y en base a ello, realizar su planamiento estratégico basado en:

- Los flujos de trabajo: innovaciones, flexibilidades, adaptabilidad al cambio, etc.

- Selecciones y reclutamientos; planificaciones de posibles nuevos puestos, preparaciones perfiles, programas de reclutamiento interno, plan de inducción para facilitar la adaptabilidad al puesto.
- Separación de trabajadores: manejo de renuncias, políticas de reingresos, manejo cuidadoso de leyes de despido en caso de ser necesario.
- Desarrollo de Talentos: especializaciones profesionales, evaluación de desempeño con miras a desarrollar planes de promociones y mapas de sucesión, capacitaciones especiales a cada área de la empresa que necesite desarrollar habilidades o conocimientos nuevos e importantes para lograr el objetivo y la estrategia trazada.

Finalmente, **Alles (2019)** nos dice que un profesional de Recursos Humanos debería convertirse en un socio estratégico. Cuando los profesionales de RRHH actúan como socios de los negocios cumplen muchas funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en acción.

5.4 La competitividad en el mercado laboral.

Seleccionar, obtener y retener al mejor personal es todo un reto. En el mercado *retail*, que es en el que se desenvuelve TOTTO, el personal es pieza clave en la organización, no sólo porque la competencia está a la espera de salidas de información de nuevas estrategias comerciales sino que también la especialización en este rubro es muy especial; por tanto debemos ser selectos al momento de incorporar personal a nuestra empresa, así como también de velar por la retención de Talentos que la pena ayudarlos a crecer dentro de nuestra empresa y así tener una ventaja competitiva a nivel de Recursos Humanos, ya que teniendo a la mejor plana del mercado, obtendremos mejores ingresos, mejores planes comerciales, mejores acciones para los cambios que se avecinan, entre otras ventajas y beneficios que desarrollaré más adelante.

5.5 La marca empleadora

Según Martha Alles (2014) en su libro La marca RRHH nos señala:

Para crear una imagen de prestigio primero se debe desarrollar la confianza dentro de la organización, con bases en la alta calidad de los servicios y además dichos servicios deben ser diseñados en función de las necesidades del otro.

Pues bien, a lo largo del presente proyecto he mencionado la importancia de ser un socio estratégico para las demás áreas, en donde el valor del departamento de Talento Humano radica en saber exactamente qué es lo que necesitan y poderles brindar nuestros servicios en base a ello; como por ejemplo a través de:

- Capacitaciones que cubran las brechas existentes en conocimientos y expertis dentro de las áreas.
- Reclutamiento de personal idóneo
- Actividades de integración para difundir nuestra cultura TOTTO.
- Entre otros.

Es así como el área de Talento Humano, se fue posicionando como una de los departamentos más importantes de la empresa, tanto así que, si bien orgánicamente dependía de la jefatura de administración y finanzas, los reportes eran directamente enviados a Gerencia General. También se debe mencionar que el grado de confianza y afinidad humana que tenían los jefes y colaboradores de las distintas áreas era completa hacia el área de Talento Humano. Los colaboradores podían acercarse para preguntar cualquier inquietud que tengan, ya que con el ejemplo dicha área predicaba la transparencia y la justicia.

Adicional a ello, Talento Humano desplego un programa de comunicaciones tanto para los jefes como para todos los colaboradores de la organización.

Las comunicaciones para los jefes tenían como finalidad ayudarlos y apoyarlos para que no tengan ninguna contingencia laboral ni profesional, éstas eran:

- Aviso de renovaciones de contrato
- Envío de indicadores de gestión mensual

- Aviso con anticipación de las actividades a realizar, de tal manera que se organizaran al interno y no interrumpir las funciones diarias y necesarias en la organización
- Consejos para poder mejorar día con día en su clima laboral
- Capacitaciones de habilidades blandas para un mejor manejo de equipo.

Así mismo, para los colaboradores se enviaban comunicaciones vía correo electrónico y para la población de logística quienes no tenían este medio, se les pegaba afiches en su periódico mural.

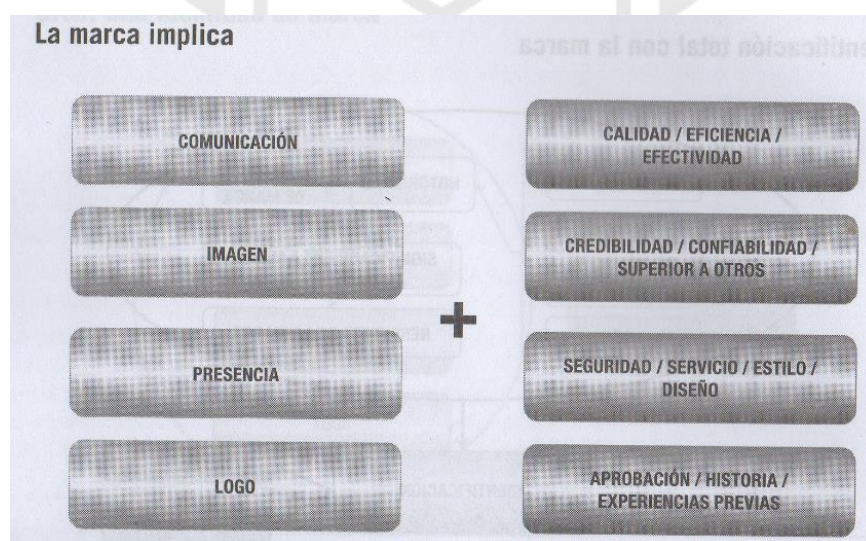
Las informaciones eran:

- Próximas actividades de integración
- Cumpleaños
- Felicitaciones: logros de los colaboradores como culminación de estudios, nacimientos de hijos, etc.
- Programa del colaborador del mes
- Consejos para el uso de las escaleras, ergonomía, y otros de SST.

Todo lo antes mencionado se logró en mi gestión de casi 2 años en la empresa 2017-2018 en donde se construyó a base de esfuerzo la marca de RRHH:

Figura 5.2

La marca de Recursos Humanos de Martha Alles



Nota. [Alles, Martha, La marca de Recursos Humanos \(2018\)](#)

Adicionalmente, nuestros colaboradores comenzaban a pasarse la voz de donde trabajaban y las buenas prácticas que allí se ejercía, por lo que el mercado laboral nos fue buscando a nosotros en vez de nosotros buscarlos a ellos, es así como comenzó el inicio de la segunda fase de la marca de RRHH: LA MARCA EMPLADORA; aquella en donde nuestra reputación cruza frontera y somos conocidos por el mercado laboral externo. Esta fase, en el 2018, arrancó con fuerza, cuyo próximo paso era la creación de perfiles en redes sociales que difundieran nuestras actividades. Este perfil iba a comenzar por la red social de Facebook e iba a ser una única página entre el área de Talento Humano de sin fronteras en Bolivia + Rosuma en Perú.

Fue así como en el 2019 se creó la siguiente página, la cual se sigue retroalimentando de infinidad de actividades entre ambas sucursales.

Figura 5.3

Facebook de Sinfronteras



Nota. [Facebook de Sinfronteras; TOTTO Bolivia.](#)

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNDAMENTADA TEÓRICAMENTE

En el caso del proyecto de cual es objeto este trabajo, la solución que se utilizó para llegar al objetivo de **dar a conocer el impacto que se tuvo en la empresa TOTTO referente a la creación o formalización de un área de Talento Humano dirigido *in house* que contó con autonomía suficiente como para poder implementar diversos programas, procesos y normas con la finalidad de establecer una atmosfera idónea para el crecimiento de Talentos que dieron a la empresa un valor agregado y diferenciador frente a la competencia;** fue la de implementar todos los procesos del área de Talento Humano pero con las nuevas tendencias en el rubro, en donde no solo es tener dentro de la organización un área *in house* de Talento Humano sino que dicha área se vuelva como socio estratégico que necesita la empresa para llegar a cabo sus objetivos y cumplimiento de metas a través del desarrollo profesional de las personas y de la creación de la identificación de los colaboradores con la empresa (la llamada “Camiseta”), ya que el principal motor de una compañía son sus equipos de trabajo.

Por lo tanto, se creó un plan de trabajo basado y sustentado en el *Best Seller* de Martha Alles “5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos”, el cual desarrollaremos en los siguientes párrafos: Alles, M. (2019).

6.1 Creación del área de Talento Humano

La decisión de internalizar y crear un área de Talento Humano en TOTTO, parte de la necesidad de la franquicia de dicha marca en Perú, de tener el control de sus Talentos Humanos y de cumplir con la cultura TOTTO impartida a nivel mundial, sin embargo lo que no se imaginó Roberto Delgadillo es que no sólo cumpliría esta meta, sino que dicha área se convertiría en su mejor aliado para gestionar las acciones propias de la estrategia organizacional, más aún, esta área de Recursos Humanos se encargaría de comenzar con la grata aventura de la creación de una marca empleadora.

Así fue, que a través de unos anuncios en Bumerán buscando un líder de área de RRHH en diciembre del 2016 y unos curriculums referidos se encontró a la Bachiller Carla Arellano, quien, en una entrevista directa con el Gerente General Roberto Delgadillo Suarez, fue contratada para comenzar labores un 2 de enero del 2017 y así comenzar una nueva era en el tratamiento de los Talentos que ya estaban en la empresa.

Lo anecdótico de esta fase, fue que el perfil o las funciones de esta líder no estaban definidos, ni mucho menos se tenía bases o procesos a seguir, por lo que realmente fue un reto la creación de esta área la cual partió literalmente de cero.

Así mismo cuando se creó el área de Talento Humano se determinó que ésta si bien iba a estar debajo del jefe de administración y contabilidad, reportaría directamente a la Gerencia General y hasta que el área creciera y la líder de RRHH se convertiría en jefatura de Talento Humano.

Las actividades que se llevaron a cabo en esta fase fueron:

- Entrevista entre la líder de RRHH y el Gerente General, cual tenía la tarea de informarle todo acerca la empresa, que es lo que hacía, cuál es su misión, visión, estrategia organizacional, que áreas había hasta ese momento, cantidad de personal y de que perfiles académicos eran, tenía que trasmitirle la esencia de la cultura TOTTO como su eslogan, su historia, su logos, los significados de sus valores, el pensamiento del patriarca de TOTTO Don Natán, etc. Esta etapa duro 1 semana.
- El siguiente paso fue la contratación de un asistente en planilla; ya que el puesto de asistente administrativo ya estaba creado y la persona en ese cargo tenía experiencia en gestión de Talento Humano. Adicionalmente la conserje también ya estaba contratada y fue ingresada al área de RRHH.
- El tercer paso fue reunirse con el estudio de abogados que tenía la empresa para ver los temas relacionados a las normativas y políticas exigidas por el gobierno peruano en temas laborales.

6.2 Estructura de Costos de la Implementación del área del Talento Humano

VALOR ÁREA DE TALENTO HUMANO	149,989
TOTAL GASTO INCREMENTAL ANUAL PLANILLA	103,215
COSTO HUNDIDO: REDISTRIBUCIÓN DE PERSONAL	46,774

Nota. Estados Financieros ROSUMA SAC.(2017).

- El gasto incremental lo constituye el asistente de planilla y la líder de Talento Humano
- El costo que hace referencia a la redistribución del gasto es de la asistente de administración y de la conserje, quién ya formaban parte de la planilla Rosuma.

Ahora bien, presentamos los cuadros de ingresos, egresos y márgenes del 2016 en donde no había área de talento humano, así como también los años 2017 y 2018 en donde ya se había creado dicha área.

Tabla 6.1

Ingresos, Egresos y Márgenes 2016, 2017 y 2018

INGRESOS ANUAL 2016	5,846,259.00
GASTOS ANUAL 2016	5,675,237.50
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	3%
INGRESOS ANUAL 2017	6,999,305.00
GASTOS ANUAL 2017	6,175,237.50
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	12%
INGRESOS ANUAL 2018	8,204,937.00
GASTOS ANUAL 2018	7,453,293.50
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	9%

Nota. Estados Financieros ROSUMA SAC. (2016-2017-2018). Elaboración propia

Como se puede apreciar, la creación del área de Talento humano no representó un impacto negativo en la estructura de costos de la empresa, todo lo contrario, el hecho de la contratación de personal idóneo en todas las áreas; incrementó las ventas, ya que se repotenció el área comercial con personal nuevo con experiencia y cartera

de clientes activa; se repotenció el área logística que permitió cumplir con los tiempos de entrega y evitar devoluciones.

En el siguiente cuadro podemos apreciar que el 2018, el margen bajo en 3%, lo cual se debió en un 95% al incremento de las importaciones de los productos de TOTTO (de \$ 1.1 MM en el 2017 a \$ 1.7 MM en el 2018). (Se importó más de lo que se vendió). Esto generó un problema de sobrestock.

Aquí el área de Talento Humano descubrió una estrategia de disminuir el Stock sobrante, dando la venta de *Friends and Family* (amigos y familia) en donde dichos productos se ponían casi al costo y se vendían a nuestro colaboradores, familiares y amigos. Este evento de SALE (venta) tuvo gran acogida y se cumplió el objetivo que nuestros colaboradores tuvieran no solo productos TOTTO, sino que al usarlo sean nuestros embajadores de marca.

Esto sustenta lo mencionado por el autor Ulrich quien menciona que la correlación entre beneficio económico y el aporte del área de talento Humano tiene un impacto de hasta 30% en los negocios.

Esto confirma que las áreas de Talento pueden convertirse que en socios estratégicos del negocio.

6.3 Marco legal y normativo del área

Después de una extensa reunión con la abogada laboralista Patricia Hidalgo; se determinó que se tenían que realizar las siguientes acciones:

6.3.1 Redactar el reglamento Interno de trabajo

El reglamento interno de trabajo o más conocido por sus siglas RIT, es aquel documento que contiene las políticas y normas internas de la organización que aseguran el respeto a los principios y valores, dentro del marco de la visión y estrategia organizacional. Usualmente contemplan aspectos éticos, entre otros. (Alles, M. 2019)

Este documento fue redactado por la líder del área de Talento Humano y corregido dentro del marco legal por la abogada laboralista, sin embargo, este documento tenía que pasar

un último filtro: el del Gerente General y quién después de hacer una corrección sobre todo a las sanciones disciplinarias, se pasó a imprimir en 3 copias y registrarlo en el Ministerio de trabajo.

Así mismo, se envió el RIT vía mail (se debe cuidar el uso excesivo de hojas para proteger el medio ambiente) en PDF a todos aquellos colaboradores que tuvieran correo electrónico y a los que no, como los auxiliares de almacén, se les entregó en folleto impreso; sin embargo y sin importar cual fuera la vía en que se envió de este documento, todos debían firmar un cargo de recepción; el cual era archivado en el legajo de cada uno de ellos.

6.3.2 Verificación de Contratos de personal

Si bien durante el primer año de creación de TOTTO, el estudio de abogados se encargó de redactar y escoger la modalidad de inicio de actividades en los contratos laborales, era necesario revisarlo en temas de vencimiento, sueldos, edición en la cláusula de presentación al misterio que en el 2016 a 2017 cambió la norma en donde los contratos de los peruanos no se presentaban ante el Ministerio; entre otros.

Fue así que se creó una matriz de control de renovaciones de contratos en donde se verificaba con antelación cuando un contrato estaba a punto de vencer, se analizaba si el trabajador debería pasar a una modalidad indeterminada o si se veía la opción de no renovar el contrato.

6.3.3 Verificación de legajos del personal

Para actuar dentro del marco de la legalidad y también protegernos como empresa por posibles contingencias laborales, era necesario tener los legajos del personal completo y con toda la documentación al día; es así que se creó un *check list* para verificar y completar estos files:

Documentos obligatorios a presentar:

- Curriculum vitae documentado
- Copia de recibo de agua o luz
- Copia de DNI

- Copia de DNI de hijos y cónyuge (si es que aplicara)
- Antecedentes policiales
- Antecedentes judiciales
- Antecedentes penales
- Cargo de recepción del RIT
- Cargo de recepción de la política de SST
- Ficha de ingreso (Formato TOTTO)
- DDJJ de domicilio
- Fotografía en tamaño pasaporte a colores
- Declaración jurada de quinta categoría (si aplica)
- Declaración jurada de ingreso al sistema de pensiones

6.4 Descripción de puestos

Según Martha Alles (2019) en su libro 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de RRHH:

La descripción de puestos permite determinar el contenido de los diferentes puestos de trabajo, clasificar las tareas y responsabilidades, equilibrar la carga horaria y el nivel de responsabilidades.

Por tanto, es indispensable como segundo paso (primero es el marco legal) el realizar las descripciones de puestos. En TOTTO estos documentos se llaman CIO: “CARTA DE IDENTIFICACIÓN OCUPACIONAL”.

En el año 2016, Rosuma no contaba con estos documentos, recién fue en enero del 2017 y como parte de las primeras acciones de la creación del área de Talento Humano, que se comenzó a tener entrevistas con cada jefatura y con el mismo Gerente General; con la finalidad de obtener información acerca de las tareas, funciones, habilidades que se necesitaban para poder cumplir exitosamente cada puesto de trabajo en la empresa.

Fue así que se identificaron 6 categorías de jerárquicas:

- Gerente: Gerente General y Gerente Comercial

- Jefe: jefes
- Supervisor: supervisores, encargados y administradores de puntos de ventas
- Analista: analistas, encargados de puntos de venta y ejecutivos de ventas
- Asistente: asistentes y asesores de venta
- Auxiliar: almaceneros y conserje.

Por otro lado, los puestos de trabajo que se identificaron fueron 26:

- Gerente General: encargado del planeamiento estratégico de la empresa y de las relaciones sociales con la casa matriz en Colombia.
- Gerente comercial: encargado de monitorear las actividades comerciales en puntos de ventas, internet y ventas de canal mayor.
- Jefe de administración y finanzas: encargado de controlar las cuentas contables, gestiones administrativas y acciones financieras para la organización.
- Jefe de logística: encargado de controlar la distribución de los productos en todos los canales comerciales.
- Jefe de Marketing: encargado de controlar y gestionar las estrategias de marketing y publicidad de la empresa.
- Jefe comercial: encargado de encontrar nuevos clientes y desarrollar a los clientes actuales; en la ciudad de Lima
- Jefe comercial regional: cuyas funciones son las mismas que el jefe comercial en Lima y solo la diferencia radica en la cobertura de diferentes ciudades del Perú
- Supervisor de Talento Humano: el encargado de gestionar y controlar toda la necesidad de las diferentes áreas en temas de Recursos Humanos. En julio del 2018, esta área fue apodada como “el corazón de la empresa”
- Asistente de administración y Talento Humano: encargado de asistir en todas las gestiones a la supervisora de TH
- Conserje: encargado de tramites varios
- Analista contable: el encargado de armar los estados financieros y cuentas contables.

- Asistente de sistemas: encargado de creación de cuentas de correo y demás servicios cibernéticos
- Analista de operaciones: el encargado de las importaciones.
- Supervisor de almacén: encargado de la operativa de embajada y desmontaje de los productos.
- Coordinador de almacén: encargado del manejo de la documentación de almacén
- Asistente de facturación: el encargado de facturar a clientes de canal mayor y de la emisión de guías de remisión para los puntos de venta.
- Analista de visual y merchandising: el encargado de velar por la imagen y decoración de los puntos de ventas y de los canales mayores.
- Asistente de marketing: el encargado de asistir al jefe de Marketing.
- Almaceneros: los operarios encargados del picking y packing de los productos.
- Ejecutivos de venta: aquellos encargados de “tocar puertas” de nuevos clientes y realizar los pedidos del canal mayor en Lima
- Ejecutivos de venta regional: aquellos encargados de “tocar puertas” de nuevos clientes y realizar los pedidos del canal mayor en provincias
- Asistente comercial: el encargado de gestionar los pedidos del canal mayor con almacén para el despacho oportuno.
- Chofer: el encargado de trasladar la mercadería
- Administradores de puntos de ventas: son los líderes de cada punto de ventas
- Encargados de puntos de ventas: son los encargados de la caja y administración del punto de venta
- Asesores de puntos de venta: los vendedores de las tiendas.

Por consiguiente, en el CIO contenía no solo las categorías jerárquicas y el nombre del puesto, sino que también:

- Ubicación organizacional
- Focos de responsabilidad: es decir funciones principales
- Misión: es decir finalidad del puesto.

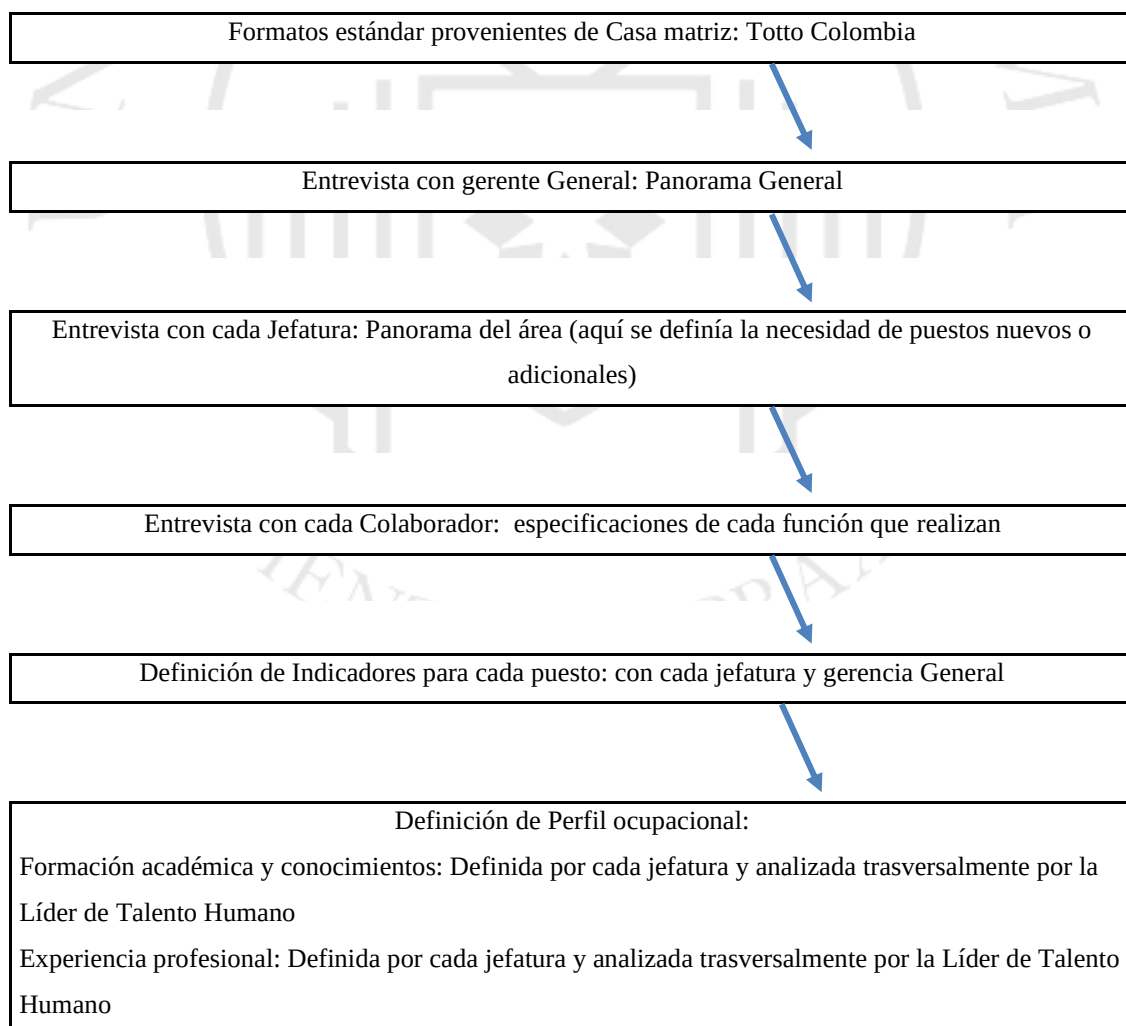
- Dimensiones del cargo: procesos en los que interviene, descripciones de responsabilidades, equipo a cargo, etc.
- Funciones específicas, desglosadas en las tareas respectivas.
- Metas e indicadores de gestión del puesto.
- Perfiles ocupacionales: grado académico mínimo indispensable y años de experiencia.

La culminación de los 20 CIOs duró 15 días de reuniones, redacciones y revisiones casi diarias.

Entonces, simplifiquemos el proceso de creación de los CIOs en TOTTO Perú en un esquema:

Figura 6.1

Proceso de creación de los CIOs



Competencias del Cargo: Definida por cada jefatura y analizada transversalmente por la Líder de Talento Humano
--

Nota. Procesos de Recursos Humanos de ROSUMA SAC. Elaboración propia

Ahora bien, vamos a detenernos en la definición del perfil ocupacional de cada uno de los puestos.

En las reuniones con el gerente general y con cada jefatura se definió en conjunto los requisitos mínimos indispensables que necesitaría el colaborador para poder desempeñar eficientemente sus labores, ya sea en un plano académico (conocimientos), experiencia laboral y competencias requeridas.

Veamos algunos conceptos según Martha Alles (2009) en su libro “Diccionario de Competencias”:

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Competencia: Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Si nos enfocamos desde la óptica de los conocimientos, la determinación y definición quedó establecida de la siguiente manera:

Requisitos mínimos académicos y de experiencia según jerarquías

Tabla 6.2

Requisitos mínimos académicos y de experiencia según jerarquías

JERARQUÍA	Formación académica	Experiencia en el área	POBLACIÓN COMERCIAL	POBLACIÓN ADMINISTRATIVA	POBLACIÓN OPERATIVA/ LOGISTICA
Gerentes	Con Postgrado universitario	8 años	Gerente Comercial	Gerente General	-
Jefaturas	Licenciados Universitarios	5 años	Jefe Comercial Regional	Jefe de Administración y Finanzas	Jefe de Logística
			Jefe Comercial	Jefe de Marketing	
Supervisores	Bachilleres Universitarios y/o Técnicos	4 años	Administradores de Punto de Venta	Supervisor de Talento Humano	Supervisor de Almacén
Analistas	Carreras Técnicas culminadas	3 años	Encargados de Punto de Venta	Analista Contable	Analista de Operaciones
			Ejecutivos de Venta	Analista de Visual Merchandising	Coordinador de Almacén
			Ejecutivos de Venta regional		
Asistentes	Carreras Técnicas/ Universitarias Truncas o en proceso.	2 años	Asistente Comercial	Asistente de Adm. y TH	Asistente de Facturación
			Asesores de Punto de Venta	Asistente de Sistemas	
				Asistente de marketing	
Auxiliares	Secundaria Completa	1 año	-	Conserje	Almaceneros
					Chofer

Nota. Documentos de Recursos Humanos de ROSUMA SAC. (2017). Elaboración propia

Si nos enfocamos desde la óptica de las competencias, el Gerente General tomó las competencias manejadas y exigidas en TOTTO Bolivia y TOTTO Colombia y las replicó en Perú. Estas competencias son las más importantes dentro de la cultura TOTTO y se aplican de manera transversal en todos los continentes. A continuación, expondremos las 10 competencias replicadas en Perú, así como su grado requerido:

Competencias según cada puesto (ejemplos)

Tabla 6.3

Competencias según cada puesto

Competencias	Gerente General				Jefe Comercial				Supervisor TH				Analista Contable				Asistente Comercial				Chofer			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	X					X					X			X				X			no aplica			
Ética	X				X				X				X				X					X		
Enfoque en el cumplimiento de Objetivos		X			X					X				X				X						X
Liderazgo	X				X					X			no aplica				no aplica				no aplica			
Comunicación eficaz		X				X			X					X					X		no aplica			
Poder de Negociación		X			X					X					X					X	no aplica			
Orientación al cliente			X		X				X					X					X		no aplica			
Visión estratégica y organizacional	X				no aplica				no aplica				no aplica				no aplica				no aplica			
Trabajo en equipo		X					X		X						X			X			no aplica			
Capacidad analítica de datos			X				X				X		X				no aplica				no aplica			

Nota. Documentos de Recursos Humanos de ROSUMA SAC. (2017). Elaboración propia

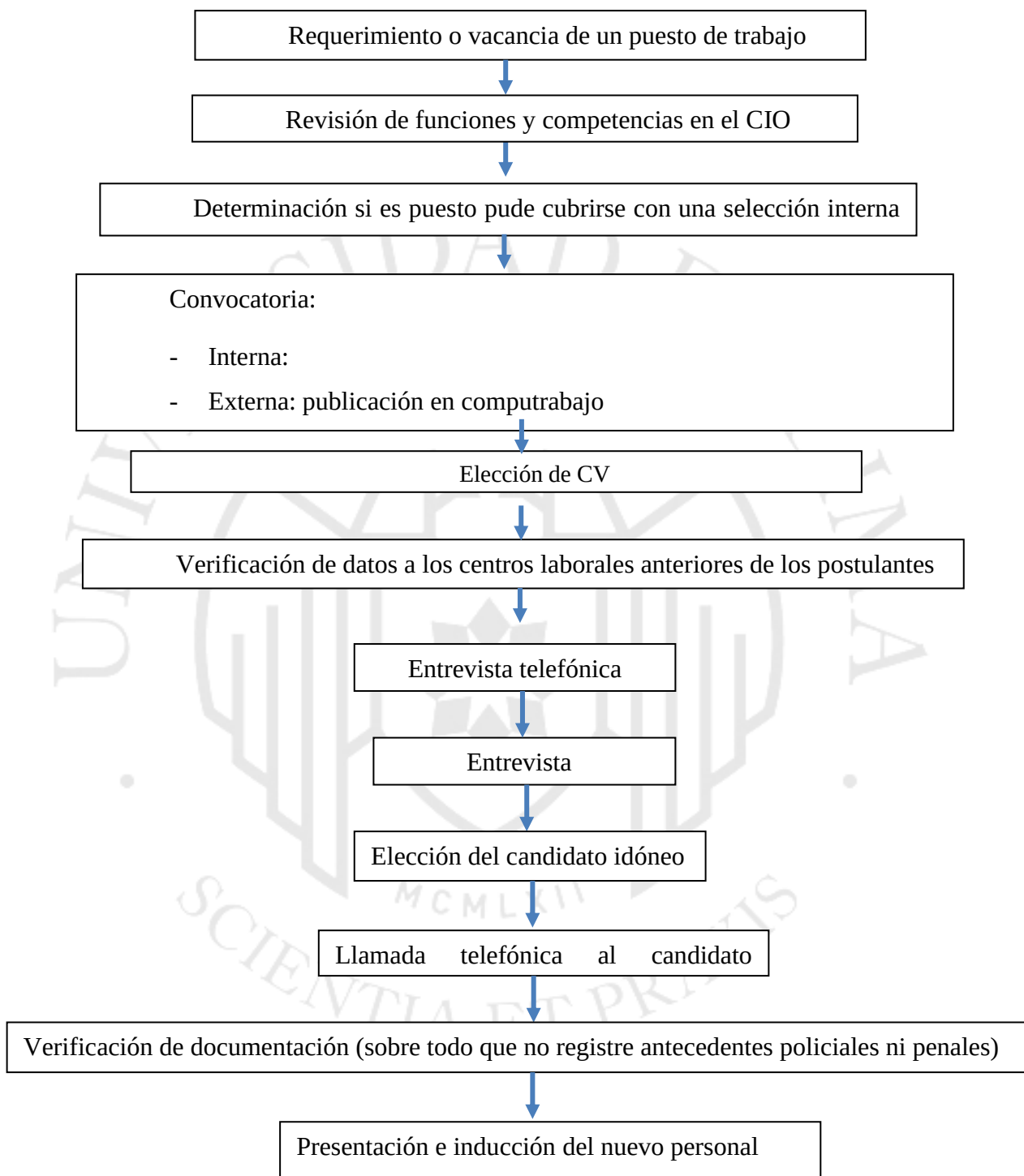
El grado de las competencias están definidos en razón a la importancia de tener esta competencia en el puesto; sin embargo, hay algunas que son transversales a todos los puestos como la ética y el enfoque a los cambios. Claro está que en un grado diferente.

6.5 Reclutamiento y selección

Esta fase contempla desde el requerimiento de personal hasta la inducción al nuevo puesto de trabajo.

Figura 6.2

Reclutamiento y selección



Nota. Procesos de Recursos Humanos ROSUMA SAC. (2017). Elaboración propia

Al ser una empresa mediana, TOTTO debía ser sumamente ágil en los procesos de selección y reclutamiento y más aún cuando ya se tenía los CIOs preparados y listos para ser usados.

Es así como se procede a realizar el primer proceso escrito del área de Talento Humano; el cual de detalla a continuación:

A) Alcance

El alcance del presente proceso va desde la solicitud de cada área de Talentos Humanos hasta la elección del candidato idóneo para el puesto.

B) Procedimiento

a. Reclutamiento:

i. Consideraciones:

- a) Las organizaciones toman decisiones en cuanto a la incorporación de personas, tomando en cuenta el contexto, las prioridades estratégicas y objetivos organizacionales, por tanto el proceso de reclutamiento interno y externo es clave, pues se trata de un conjunto de actividades y técnicas diseñadas para atraer a candidatos adecuados a la empresa. (Bohlander, Snell y Morris, 2018, p.206)
- b) La necesidad de personal en las áreas de la empresa parte por:
 - Vacancia de un puesto
 - Incremento de número de personas de un mismo nivel por incremento de actividades.
- c) El tiempo total para reclutamiento interno es de 2 días hábiles
- d) El tiempo total para reclutamiento externo es de 3 días hábiles
- e) Para los puestos de ejecutivos, si es necesario pasar por entrevista del gerente general.
- f) El área de Talento Humano tiene dos opciones: o realiza reclutamiento interno o reclutamiento externo. Esta decisión estará basada en las características y perfil del puesto solicitado
- g) Al momento de tener una plaza que es necesario cubrir, el área interesada deberá llenar un formato de requerimiento de personal, el cual deberá estar

firmado por la jefatura del área y por la Gerencia General. Dicho formato deberá ser entregado al área de Talento Humano quien firmará el cargo con fecha de recepción y fecha de respuesta de los resultados.

Anexo #06: Formato de requerimiento de personal

ii. Reclutamiento interno

- h) Si el perfil calza con las aptitudes y conocimientos del personal de la empresa, se propondrá Al líder del área la necesidad de ascensos o traslados horizontales internos para cubrir la plaza de trabajo.
- i) El área de Talento Humano tiene 1 día hábil para presentarle la propuesta al líder del área y éste a su vez tiene 1 día hábil para la decisión final.
- j) Una vez aceptada la propuesta, Talento Humano tiene 1 día hábil para enviar la convocatoria interna a todos los colaboradores de la empresa a través del mail de comunicados TOTTO: comunicados@TOTTO.pe o con publicación impresa en los periódicos murales de la empresa. (para aquellos colaboradores que no tenían correo electrónico)
- k) Talento Humano da un plazo de 1 día hábil para recolectar todos los CV que hayan enviado los colaboradores interesados en la plaza.
- l) Talento Humano tiene 1 día hábil para analizar y filtrar los CV de los colaboradores que enviaron sus documentos al correo de Talento Humano
- m) Así mismo, Talento Humano tiene 1 día hábil más para las entrevistas personales del caso.
- n) Una vez calificados a los candidatos, Talento Humano deberá entregará al líder del área un resumen ejecutivo de los datos más resaltantes de las entrevistas. Este reporte deberá ser entregado el día hábil siguiente al término de las entrevistas.

El mínimo de candidatos que se deben pasar a la Gerencia General son 3 (terna) o máximo 5. Sole en el caso de ejecutivos.
- o) El líder del área tiene 1 día hábil para efectuar las entrevistas a Los candidatos.

iii. **Reclutamiento externo:**

p) Si el perfil del puesto no coincide con nuestro mercado de Talentos interno, se procederá a la búsqueda externa de personal.

- Una vez recepcionada la solicitud de requerimiento de personal, Talento Humano tiene 2 días hábiles para ingresar dicho requerimiento en el portal de trabajo en **COMPUTRABAJO (fuente de reclutamiento www.computrabajo.com.pe)**, filtrar CVs, hacer llamadas telefónicas prefiltros y realizar invitaciones para entrevistas personales.

La fuente de reclutamiento “computrabajo” se usaba para todo tipo de puesto ya que era la única con la que contaba TOTTO por el bajo presupuesto anual con a que contaba. (suscripción a computrabajo S/. 3,600 anuales).

- Elección de CV: los cuales se filtraban en primer lugar por pretensión salarial.
 - Personal ejecutivo: se elegían personas cuya experiencia haya sido continúa (mínimo 5 años) en el rubro solicitado como por ejemplo logística, contabilidad marketing, etc. Otro punto importante era la culminación de carreras profesionales universitarias. No se discriminaba ningún tipo de Universidad.
 - Personal administrativo: carrera técnica culminada y experiencia mínimo 2 años en la especialidad requerida.
 - Personal operativo: secundaria completa y haber laborado en almacenes mínimo 1 año continuo.
 - Personal comercial: experiencia comercial en empresas del rubro: Porta, Crepier, Xtreme, tienda *retail* como coolbox, nike, etc. (ventas directas al público).
- Llamadas telefónicas a los centros de trabajos de las personas cuyos Cv habían sido seleccionados para comprobar 3 temas importantes:
 - Que efectivamente hayan trabajado en ese lugar en el puesto y tiempo especificados en su CV
 - Desempeño y actitud
 - Motivo del cese.
- Llamadas telefónicas a los candidatos cuya veracidad de datos ha sido comprobada por la acción anterior descrita

- Entrevista Telefónica:

- La líder de Talento Humano se presentaba ante el candidato: nombre de la empresa que estaba llamando (TOTTO), para que puesto se estaba llamando y por cual medio había llegado su postulación.
- La líder de Talento Humano, le preguntaba a modo de resumen cuales eran sus funciones en su última experiencia laboral y reafirmaba cuales eran sus pretensiones salariales.
- Si el candidato pasaba las preguntas anteriores, se le determinaba una fecha y hora para la entrevista personal.

- Entrevista Personal:

Por ser el primer año y contar con presupuesto limitado no se realizaban pruebas psicológicas, ya que para ello se estaba proyectando la contratación a manea independiente de una especialista en psicología para el año 2019

Personal ejecutivo: la entrevista la realizaba la líder de Talento Humano en donde se le hacía preguntas al candidato referentes a:

- Casos y problemáticas del área y como las resolvería.
- Aspectos de su personalidad como cuales consideraba que eran sus principales virtudes y cuáles eran sus puntos a mejora.
- Proyecciones y metas profesionales: como se veía de aquí a 3 años y a 5 años

Solo los candidatos que pasaban la entrevista con la líder de Talento Humano, iban a una entrevista final con el Gerente General quien con el informe

- Personal administrativo: la entrevista la realizaba el líder de Talento Humano y el jefe del área solicitante, en donde se le hacía preguntas relacionadas a sus logros anteriores y que esperaba de la empresa TOTTO de ser seleccionado.
- Personal operativo: la entrevista la realizaba solamente el jefe del área solicitante y las preguntas estaban basadas en conocimiento

netamente técnico como *picking*, *packing*, utilización de instrumentos de carga, etc.

- Personal comercial: a la entrevista entraban el jefe del área comercial y la líder del área de Talento Humano en donde además de preguntarle casuísticas de ventas en experiencias pasadas, se le realizaba un simulacro de venta con algún producto TOTTO in situ.
- Elección del candidato idóneo
Solo en el caso del personal ejecutivo la decisión recae en un 100% del Gerente General, en los demás tipos de puesto la decisión es 50% el líder de Talento Humano y 50% del jefe del área solicitante.
Se le llama al candidato seleccionado y se le informa que documentos tiene que traer y que día debe presentarse a la empresa.
- Finalmente, 1 día para que la persona seleccionada traiga los documentos requeridos y 1 día adicional para la realización del contrato (alta de trabajador)
El líder de Talento humano debe cerciorarse que no solamente estén todos los documentos solicitados, sino que no haya antecedentes policiales ni penales.

Cabe mencionar que una vez que ingresaba el trabajador; se le realizaba una inducción, la cual constaba de:

- Presentación General de la empresa
- Inducción General de los productos y servicios que teníamos en la empresa
- Tour a toda la empresa incluyendo 2 puntos de venta y el almacén.
- Pasaba un día entero por todas las áreas (2 horas por cada área) para tener conocimiento de las actividades que realizaba cada una de ellas.
- Finalmente, se le hacía firmar un cargo de conformidad de toda la inducción, documento que se archivaba en cada legajo.

6.6 Estructura remunerativa

La ventaja de seguir un orden teóricamente fundamentado en la lógica de una creación de área de Talento Humano, hace más fácil la realización de los siguientes pasos; es decir que, al tener ya definida las categorías jerárquicas de la empresa, resulto casi intuitivo proponer a la gerencia las bandas salariales; las cuales fueron comparadas con la competencia directa para saber el grado de competitividad salarial que íbamos a tener. Se debe mencionar que por un tema presupuestal no se contrató a ninguna empresa de análisis salariales ni de benchmarking; lo que se utilizó fue información de boca a boca por contactos y conocidos en el medio del *retail*, en donde se pudo saber cuánto era lo que estaba pagando como remuneración las 2 empresas de competencia directa: Porta y Crepier.; por lo tanto, esto nos sirvió como referencia. Las bandas salariales no solo están conformadas por la remuneración bruta fija mensual sino también por beneficios adicionales a este ítem.

Según el Martha Alles (2009) las definiciones son:

- a) Remuneración: es un valor compuesto por la sumatoria del salario mensual o quincenal y otros beneficios que recibe el trabajador como retribución por su trabajo.
- b) Beneficio: es utilizado en relación con las remuneraciones usualmente para hacer referencia a aquellas prestaciones que una organización ofrece a sus colaboradores más allá de aquello previsto por las leyes vigentes del país. Este beneficio puede ser remunerativo o en otras formas.

La estructura de remuneraciones en TOTTO estaba basada en las categorías de jerarquización; así mismo se debe mencionar que para ocupar los cargos correspondientes los grados académicos y años de experiencias fueron y son requisitos indispensables para ocupar los puestos mencionados:

- Gerente General: sueldo máximo de la organización + pago de vivienda y subvención de gasolina y mantenimiento de la camioneta empresarial
- Jefe: sueldo 1500 soles por debajo del sueldo del Gerente General + pago de celular + pago de bono anual + movilidades.

- Supervisor: 1000 soles por debajo del extremo inferior de la banda salarial de la categoría jefe +celular + movilidades + comisiones (para el área comercial).
- Analista: 1000 soles por debajo del extremo inferior de la banda salarial de la categoría de Supervisor + movilidades + subvención para la merienda. + comisiones + riesgo de caja (para el área comercial y punto de ventas)
- Asistente: 1000 soles por debajo del extremo inferior de la banda salarial de la categoría de Analista + subvención para la merienda + comisiones (Puntos de venta) + movilidades.
- Auxiliar: 70 soles más del sueldo mínimo del 2017 + 100 soles de bono fijo mensual+ movilidades + subvención del desayuno.

Es así que se llegó a controlar y ordenar el tema de las remuneraciones, sin embargo, cuando un colaborador ya se encontraba en el extremo superior de su banda salarial y si a ello le sumamos un buen resultado de evaluación de desempeño está considerado a la tan anhelada promoción es decir ascender en la escala superior. Así mismo si se encontraba alguna brecha en experiencia, la empresa se encargaba de cubrirla con capacitaciones y si la brecha era académica le ayudaba a financiar un porcentaje de los estudios.

Beneficios adicionales

TOTTO financiaba el: 100% de la matricula, el 40% de las mensualidades de 3 años consecutivos; bajo una declaratoria jurada de permanecer en la empresa mínimo 5 años desde el financiamiento, caso contrario lo invertido se descontaría de la liquidación por renuncia voluntaria o despido justificado. Cabe precisar que esta ayuda financiera solo aplicaba a carreras técnicas o cursos de especialización (no carreras universitarias, no maestrías ni doctorados) y que solo se daban a colaboradores cuyo rendimiento y cumplimiento e meta pasaba el 120% (sobresaliente) como promedio en todo el año pasado y en curso.

6.7 Evaluación de desempeño

En TOTTO, se utilizó 2 metodologías para la evaluación de desempeño, las cuales fueron diseñadas, en primer lugar, basadas y alineadas a las estrategias principales de la empresa; por lo que cada área dentro de su finalidad esencial, debía participar y contribuir al cumplimiento de dichas estrategias. Así mismo, cada puesto debía tener objetivos claros para el cumplimiento de las estrategias organizacionales, respondiendo a 2 preguntas básicas: el qué y el cómo.

Refiriendo al qué, a una meta cuantitativa, la cual debía estar alineada a las estrategias principales de la empresa. Y el cómo; el cual estaba referido a los medios usados para poder llegar a esa meta, es decir; que competencias se usó para poder contribuir con el cumplimiento de la meta.

Al ser una empresa que recién iniciaba y que tenía que forjarse en el mercado peruano las estrategias en el 2017 fueron:

1. Incrementar cuota de mercado: de 1% de participación de mercado en el 2016 a 5% de participación de mercado en el 2017: Penetración de mercado
2. Incrementar ventas en un 35% con referencia al año 2016
3. Ampliación del mercado local: apertura de 2 tiendas en provincia (se eligió finalmente la ciudad de Arequipa)
4. Disminución de gastos en un 20%

Entonces, estas estrategias que fueron diseñadas y planteadas por el Gerente General de Rosuma y por la Gerente General de TOTTO Bolivia; se bajaron en cascada a las diferentes áreas de la empresa, en donde cada una, desde su posición, tenía que alinearse para el cumplimiento de las mismas, así como también cada puesto debía tener sus objetivos acordes con sus funciones, pero siempre organizados con las estrategias principales.

Por ejemplo:

El área recién creada de Talento humano, tenía los siguientes objetivos principales:

1. Seleccionar a profesionales comerciales con experiencia en *retails* con cartera de clientes y excelentes referencias.
2. Diseñar un programa de incentivos no remunerativos para la creación de un ambiente de trabajo óptimo y cómodo para los colaboradores evitando así la rotación de personal (disminución de gastos por liquidación y pérdida de Talento o fuga de información)
3. Supervisar minuciosamente la planilla realizada *in house*, en donde la atención a aspectos como horas extras, descuentos por tardanzas, etc. fueran de manera justa y comprobada.

Ahora bien, cada puesto dentro del área de Talento humano tenía sus propios objetivos los cuales iban acorde con los de su área y estos a su vez con los de la empresa.

Objetivos de líder de Talento humano:

- a) Contratación de una bolsa de trabajo para publicaciones de convocatoria de puestos; la cual debe ser de alcance masivo, a nivel nacional y de poco prepuesto de pago anual. Es aquí que se comparó a diversos proveedores y se escogió finalmente a COMPUTRABAJO
- b) Realizar *networking* para descubrir a talento sobre todo en el área comercial para poder atraerlos a la empresa: a través de ferias, apertura de cuenta en linkedin, el boca a boca.
- c) Supervisar y controlar el programa para premiaciones de colaboradores destacables del mes. Es así como nació el programa de colaborador del mes.

Como se puede apreciar la manera de definir los objetivos fue con el método de la cascada en donde todos los puestos se alinean a las estrategias de la empresa. De aquí parte el método EPO utilizado.

Sin embargo, TOTTO al ser una empresa nueva con ansias de crecimiento, nunca dejaba de lado el tema de la actitud, comportamientos y valores que eran propios del ADN de la marca; era parte de la cultura organizacional; por lo que al momento de evaluar el desempeño del personal se le daba un peso de 70% al cumplimiento de objetivos

tangibles (EPO) y cuantificables (el que) y un 30% (método 270°) de peso a las competencias que se usaron para llegar a esos objetivos (el cómo).

En el cuestionario del método de 270° se medía competencias como: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, enfoque al cumplimiento de objetivos (solución de problemas, productividad), entre otros.

La evaluación de desempeño en Rosuma SAC no solo tenía como objetivo principal bonos, incremento o ascensos que permitían un desarrollo profesional, sino que también fomentaba la competitividad entre los colaboradores.

La evaluación de desempeño, como ya hemos mencionado, se realizaba bajo la métrica de dos métodos:

El método EPO y el método 270°

a) Método EPO

- El Gerente General definía los lineamientos estratégicos de la organización, luego cada jefatura alineada con lo anteriormente mencionado, establecía los objetivos de su área, del puesto y de sus colaboradores, siempre respetando la finalidad de cada cargo. Estos objetivos eran anuales con revisiones periódicas.
- El Gerente General y/o las jefaturas de cada área se reunía con sus equipos para explicarles y exponerles las metas establecidas, así como también los medios, tiempos, herramientas que se necesitará para el cumplimiento de éstas.
- Al finalizar cada mes, se haría una reunión de retroalimentación en donde los equipos, subordinado y jefe expondrás sus observaciones y sugerencias para mejorar los resultados.
- Se realiza un informe mensual referente al registro de los resultados cuantitativos obtenidos, los cuales eran examinados y tratados para la evaluación de desempeño anual.

b) Método 270°

- Al momento de realizar la evaluación de desempeño anual, se tomó los exámenes o pruebas de método 270° cuyos resultados se complementarán con los resultados del método EPO.
- El plazo para la realización de los exámenes fueron las 2 últimas semanas del mes de noviembre y la primera semana de diciembre.
- Los resultados se registraron como sustento de un informe final, el cual fue elaborado por el Encargado de Talento Humano.
- Se realizó una reunión con cada área para la retroalimentación del resultado final de la evaluación de desempeño en donde se determinó acciones de mejora.
- Estas acciones de mejoras fueron registradas en un informe, la cuales le servían al Gerente General y las jefaturas para poner los objetivos del periodo siguiente.
- Los colaboradores que hayan tenido mejor desempeño, se especificaban en sus informes el tipo de recompensa a obtener: Bono, ascensos, incremento salarial (según su banda salarial).
- Las áreas de evaluación que resultaron bajos fueron también objeto de acciones a tomar y de planes de capacitación.

Figura 6.3

Tipos de evaluaciones de desempeño



Nota. People next: “Tipos de evaluaciones de desempeño”

b.1) Lineamientos del método 270°

- **Personal con más de 3 meses en la empresa**
- **Fueron:**
 - 38 evaluaciones de pares**
 - 38 evaluación de jefaturas inmediatas**
 - 16 evaluaciones de equipos**

c) **Análisis de los resultados de Evaluación de desempeño:**

Este análisis lo vamos a ver desde los siguientes pasos:

- Los informes mensuales del cumplimiento de objetivos eran consolidados en una data integral, en la cual se verificaba y sacaba un promedio de cumplimiento anual, es decir se llegaba a la conclusión si el colaborador había cumplido el 100% de las metas mensuales, si había superado las metas o en su defecto si no había llegado a su meta

Por ejemplo:

Ejemplo de resultados producto de la evaluación de desempeño

Tabla 6.4

Resultados producto de la evaluación del desempeño

ÁREA:	COMERCIAL
TIENDA:	JOCKEY PLAZA
NOMBRE DEL COLABORADOR:	ANEL SACO
PUESTO:	ADM. PDV

MES	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Set-17	Oct-17	Nov-17	Dic-17
OBJETIVO VENTAS DE TIENDA:	S/ 108,000	S/ 129,000	S/ 110,000	S/ 85,000	S/ 75,000	S/ 80,000	S/ 90,000	S/ 95,000	S/ 100,000	S/ 80,000	S/ 90,000	S/ 120,000
OBJETIVO DE VENTAS PERSONAL	S/ 16,200	S/ 19,350	S/ 16,500	S/ 12,750	S/ 11,250	S/ 12,000	S/ 13,500	S/ 14,250	S/ 15,000	S/ 12,000	S/ 13,500	S/ 18,000
VENTAS REALES	S/ 16,426	S/ 20,198	S/ 18,703	S/ 11,472	S/ 9,300	S/ 10,994	S/ 14,008	S/ 13,830	S/ 14,822	S/ 14,265	S/ 13,057	S/ 19,380
% CUMPLIMIENTO	101%	104%	113%	90%	83%	92%	104%	97%	99%	119%	97%	108%
% PROMEDIO CUMP. ANUAL	101%											

Nota. Información Comercial de ROSUMA SAC. (2017). Elaboración propia

Leyenda:

<=80 % cumplimiento: Rendimiento deficiente

80% - 90 % de cumplimiento: Rendimiento básico.

90% - 100% de cumplimiento: Rendimiento bueno

100% - 110% de cumplimiento: Rendimiento óptimo

110% -120% de cumplimiento: Rendimiento Excelente

120% =< de cumplimiento: Rendimiento Sobresaliente.

Aquí podemos apreciar que la colaboradora Anel Saco durante el año 2017, tuvo un promedio ponderado anual de 101% en cumplimiento de sus metas de ingresos en ventas; esto a pesar que en algunos meses no llegó al 100% los cuales fueron compensados con otros meses en donde superó el 100%.

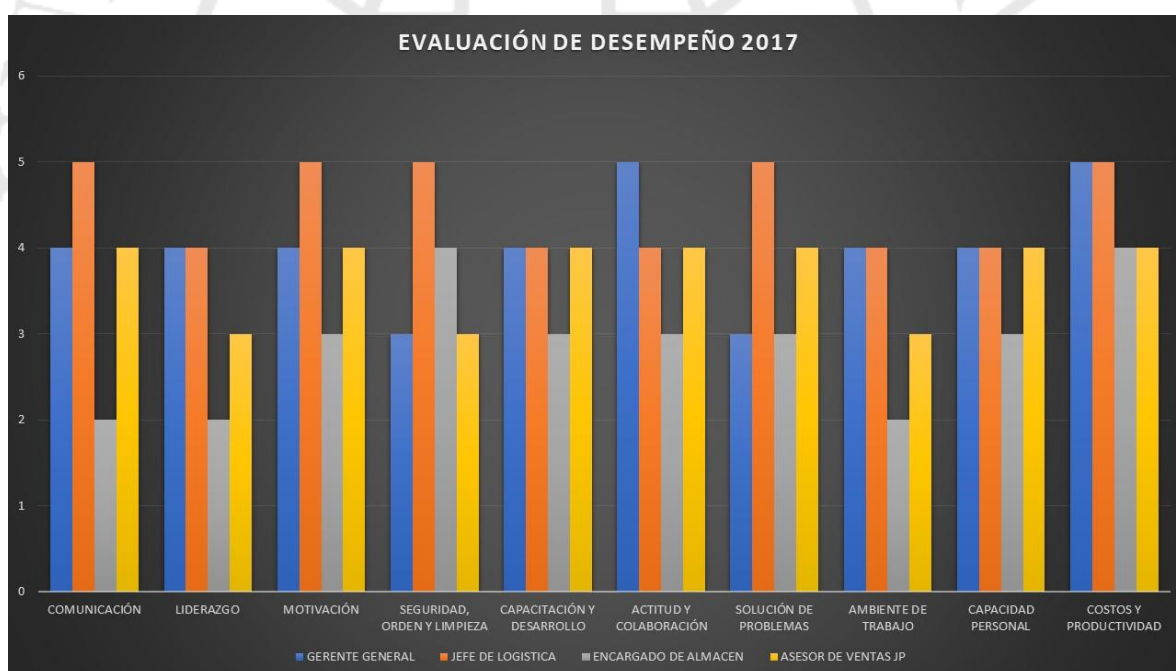
Esta forma de medición fue impuesta por el corporativo, ya que se parte de la noción que algunos meses pueden ser difíciles en las ventas por varias razones, como por ejemplo inestabilidad económica, los meses post – campaña de colegio en donde los padres de familia están ajustados económicamente o en los meses en donde pasaron fiestas patrias y las personas han invertido en viajes o paseos onerosos.

Así mismo y con una visión comercial, hay meses muy buenos como campañas escolares, fiestas patrias y navidad.

- Por otro lado, en los meses de noviembre y diciembre se les entrego a los colaboradores el test de 270°, el cual fue explicado a todos, área por área. Se les enseñó el llenado correcto, así como el significado de cada pregunta.
- Una vez que se recogió todos los documentos, se tabularon los resultados en una malla, en donde aparecen todos los colaboradores evaluados versus todos los campos de la evaluación (comunicación, liderazgo, etc.).
- La forma de análisis de este método fue a través de una gráfica de barras en donde se promediaron sus resultados de acuerdo a los aspectos evaluados:

Figura 6.4

Evaluación de desempeño 2017



Nota. Resultados de Evaluación de Desempeño de ROSUMA SAC. (2017)

A través de esta gráfica se puede identificar los aspectos que faltan potenciar o aquellos en donde el colaborador los tiene desarrollados.

- Finalmente, si el colaborador ha obtenido resultados anuales de rendimiento de 90% a más (método EPO) y ha obtenido calificaciones de 4 o 5 en los aspectos de la evaluación 270°; se considera un colaborador apto para: ascenso, incremento salarial o el pago de algún curso especializado para seguir potenciando su Desarrollo.

Los colaboradores que obtuvieron calificación de 80% a 90% en EPO y nota de 3 en 270°; se definía capacitaciones para cubrir esas habilidades blandas carentes o cubrir con técnicas especiales aquellas falencias en su trabajo. Por ejemplo, en los vendedores, se les enviaba a capacitación de técnicas de ventas, a los jefes se les enviaba a talleres de habilidades blandas, etc.

Nota: la capacitación de habilidades blandas se iba a llevar a cabo en el 2018 en el segundo semestre del año.

A los colaboradores que tienen notas deficientes en ambos métodos se evaluaba la desvinculación laboral.

6.8 Desarrollo de Talentos

Un talento es un don que se tiene y desarrollarlo implica potenciar aquellas capacidades del profesional y cubrir ciertas brechas con capacitaciones en diferentes aspectos: conocimientos, habilidades blandas, competencias y experiencias (Alles, M. 2007).

Primero dejemos en claro ciertos conceptos según **Martha Alles (2017)**:

Las capacidades: El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello, ponen en juego sus capacidades que pueden ser clasificadas en:

- Conocimientos, tanto derivados de estudios formales, como de origen informal.
- Competencias y valores. Los aspectos personales de cada uno pueden reunirse en un solo concepto, como competencias, o desdoblarse en dos, competencias y valores. Los tratamos de manera conjunta dado que sus métodos de medición son similares y difieren de los otros.
- Experiencia. Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias.

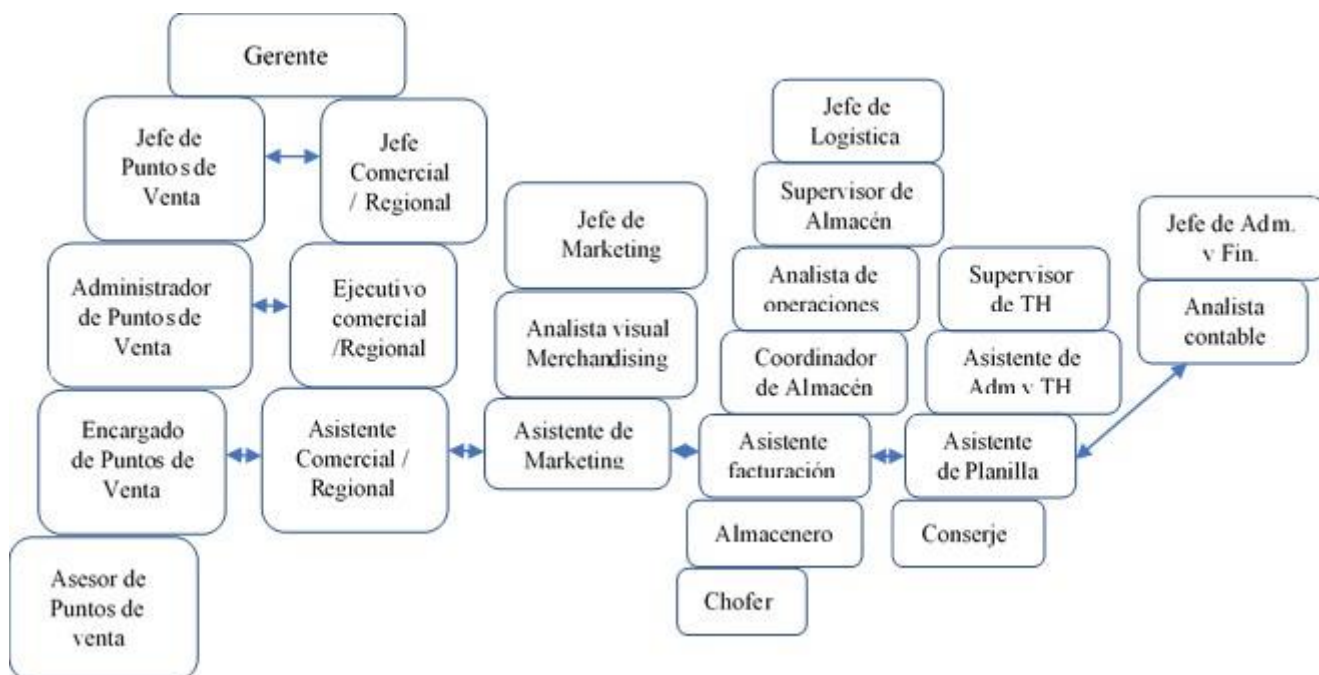
En TOTTO, se implementó el programa de Planes de Carrera, en donde no solo era la descripción de la línea de carrera de un colaborador en una sola área sino que se dio la amplitud que los colaboradores pudieran, dependiendo de sus conocimientos y habilidades, moverse horizontalmente dentro de la empresa, es decir un plan de carrera multiárea como lo podremos apreciar en la población logística

Planes de carrera. Implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. El propósito es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro. El programa implica el diseño de una carrera estándar o teórica desde el momento en que la persona ingresa y para ciertos puestos de la empresa. Los requisitos combinan 3 aspectos: conocimiento, experiencia y competencias. Los planes de carrera pueden ser de multiáreas (Alles, M. 2007).

A continuación, se esquematizará los planes de carrera de TOTTO:

Figura 6.5

Planes de carrera de TOTTO



Nota. Documentos de Recursos Humanos de ROSUMA SAC. Planes de Carrera (2017).

Como se puede apreciar, en TOTTO Perú; si se tenía un plan de carrera para cada área; sin embargo, si algún colaborador tenía estudios en especialidades de otras áreas, podía pasar horizontalmente siempre y cuando esté dentro del nivel de asistente, ya que después el ascenso en el plan de carrera estaba basado en la especialidad y en la experiencia en dicha área.

Al ser una empresa pequeña-mediana; había ciertas posiciones que estaban con un techo muy marcado como por ejemplo el supervisor de Talento Humano, sin embargo, esto no definía el futuro de los colaboradores en TOTTO, ya que a medida que la empresa fuese creciendo, más posiciones se abrirían. Una de ellas la de jefatura de talento Humano

Desarrollar Talento no es una tarea fácil, tienes que ser muy objetivo y transparente en el proceso, de tal manera de no generar anticuerpos ni percepciones de injusticias entre los colaboradores; es por ello que a los trabajadores que no alcanzan a desarrollarse en un año específico se le tiene que realizar una retroalimentación de sus puntos a mejorar y darles la motivación necesaria que si pueden llegar a estar dentro de los que se desarrollan, pero que deben poner más esfuerzo y voluntad para alcanzar objetivos.

A raíz de los resultados de las evaluaciones de desempeño y el contraste de las metas alcanzadas por los colaboradores, se realizaron las siguientes acciones para el desarrollo de los trabajadores merecedores de incentivos, ascensos y capacitaciones.

Las estrategias del desarrollo del talento están alineadas con la misión de la empresa y las metas anuales de la misma; es decir son estrategias que llevarán al personal a crecer profesionalmente; incrementando la rentabilidad, ingresos y solvencia de la empresa.

Dichas estrategias son:

1. Crear un ambiente de trabajo óptimo para los colaboradores: “nadie trabaja bien en donde no está a gusto”
2. Identificar los talentos a través de evaluaciones de desempeño
3. Identificar las necesidades de los talentos para lograr la retención de los mismos.
4. Identificar los medios de retención del talento: mayores responsabilidades, involucramiento en proyectos de mejora, ascensos, rotación de puestos (multidisciplinar), planes de capacitación.

Ahora bien, dichas estrategias se tangibilizaban a través de planes de desarrollo, los cuales incluyen talleres, cursos especializados y en algunas ocasiones para talentos excepcionales, el pago de un porcentaje de algún Curso de especialización, carrera técnica profesional o tramite de titulación.

Los jefes de la empresa junto con la encargada de Talento Humano, justificaban el plan de capacitación para sus áreas ante el gerente general y si era aprobado se destinaba presupuesto para realizarlo (comienzos del año).

6.9 Actividades de Clima laboral

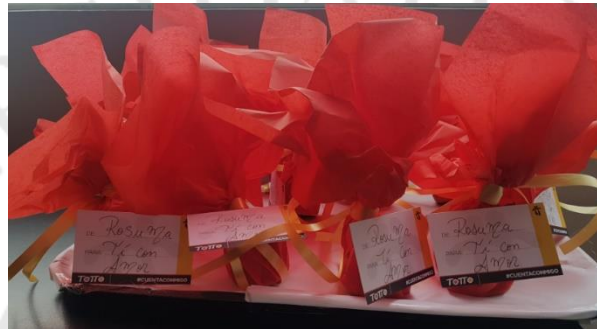
Para instaurar un clima laboral óptimo para nuestros colaboradores, además de la preocupación y acciones para desarrollar su línea profesional, se realizó una serie de actividades que, si bien no me obliga la ley a hacerlo, TOTTO siguiendo con la lógica de su cultura de: “el colaborador es lo primero”, se preocupa por darles ciertas actividades y/o reconocimientos para que su estancia en la empresa sea lo más placentera posible y así rendir y ser más productivos.

Las actividades que se realizaron fueron:

- Pequeña celebración de Bajada de reyes: 06 de enero
- Presente por el día del amor y la amistad: 14 de febrero.

Figura 6.6

Presente por el día de la amistad



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.7

Regalo y publicación del colaborador del mes



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.8

Celebración de cumpleaños del mes



Nota. Fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.9

Comunicación de felicitación por el día de la mujer



Nota. Comunicaciones internas oficiales de TOTTO Perú.

- Comunicaciones internas de consejos y mensajes motivacionales: todos los miércoles
- Regalos de huevitos de pascua para semana santa
- Almuerzo por el día del trabajador: 1 de mayo

Figura 6.10

Celebración por el día del trabajador



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.11

Día de la madre



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.12

Día del padre: almuerzo y regalo



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.13

Celebración mes patrio



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.14

Campeonato Rosuma



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.15

Campeonato



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.16

Concurso de disfraces



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.17

Recibimiento del patriarca



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.18

Aniversario de Rosuma



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.19

Aniversario: day off y recreación



Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

Figura 6.20

Celebración de fin de año





Nota. fotografía oficial del álbum de Talento Humano de Rosuma SAC.

6.10 Marketing en redes sociales y comienzos de la instauración de la marca empleadora TOTTO en Perú.

Definitivamente las estrategias de marketing han sido el pilar del reconocimiento de la marca TOTTO en el mercado peruano. El agresivo programa en las redes sociales ha sido fundamental en el crecimiento del *top of mind* en el mercado de los clientes.

Ahora bien, de este gran paso, el área de Talento Humano lo ha sabido utilizar muy bien ya que, el primer paso de conocimiento de la marca en la mente de los Peruanos sirvió para que la puerta de entrada de todo proceso de Recursos Humanos se abriera: el paso de un reclutamiento activa más que pasivo, es decir que los candidatos al momento de postular a una oportunidad laboral en nuestra empresa dejen de hacerlo por el simple

hecho de necesitar un empleo sino también por la ganas de pertenecer a esta nueva empresa *retail* en el mercado.

Así mismo, los mismos colaboradores activos, posteaban en sus redes sociales personales las diferentes actividades que el área de Talento Humano comenzaban a realizar y eso era de alguna manera una buena publicidad del grato ambiente laboral que allí se respiraba; es por ello que muchas veces sin necesidad de publicar algún aviso de una vacante, nos llamaban para saber si estaban necesitando personal y que en todo caso dejaban su CV para ser tomados en cuenta en próximas elecciones.

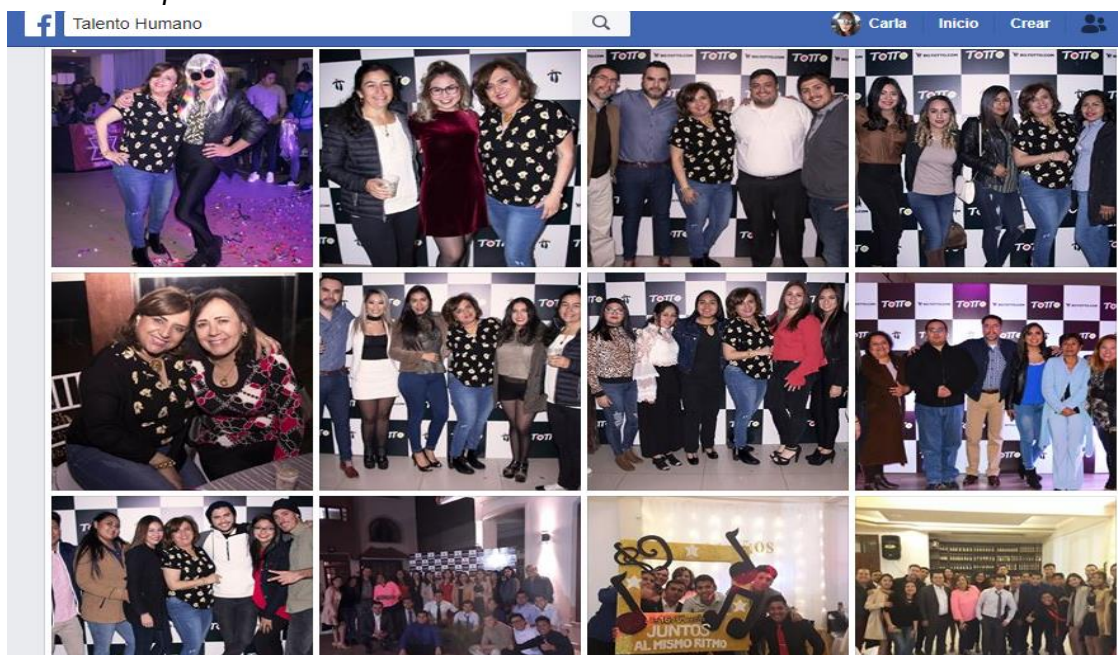
Es por ello que como explicaba en acápite anteriores, el área de Talento Humano se dedicó primero a crear la marca de RRHH, dentro de la organización, ganándose la confianza de los directivos, de los jefes y por supuesto de los colaboradores; todo ellos con la finalidad no solo de desarrollarlos profesionalmente sino también que se sienta parte de una familia como era el tema de la cultura de TOTTO: “Todos somos una gran familia” y junto con el slogan de la empresa “ cuenta conmigo” se trabajó por casi 2 años este sentimiento y lo conseguimos.

Sin embargo, este plan no quedaba allí, para el 2019 se tenía la meta de crear una página en Facebook en donde todos podían postear sus actividades en las redes, sus comentarios y sugerencias, de tal manera de mostrar al público laboral que éramos una empresa que verdaderamente se preocupaba y escuchaba a sus trabajadores. Esta página iba a ser monitoreada por las 2 líderes del área de RRHH tanto en Bolivia como en Perú.

Este plan no solo iba a ser de subir fotos de los diferentes eventos entre las dos empresas, sino también encuentros de las dos empresas, iba a expresar los objetivos anuales, visión, misión, noticias de importancia, etc. Adicionalmente a ello, se iba poner hashtag de fácil acceso y a la vez motivadores: #cuentaconmigo; #unagranfamilia; #TOTTOPerúboliviajuntos; entre otros.

Figura 6.21

Facebook Sinfronteras



Nota. Facebook de SinFronteras – TOTTO Bolivia

Este es solo el principio de una infinidad de actividades para lograr la tan anhelada marca empleadora y se va a lograr; ya que TOTTO es una empresa con una de las culturas más espectaculares y completas antes vistas.

CAPÍTULO VII: BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El presente trabajo expone las diferentes ventajas y beneficios de tener un área de Talento humano *in house*; tanto así que a lo largo de este documento se ha demostrado numérica y objetivamente la diferencia de una empresa *retail* antes de tener a especialistas en recursos humanos como después de su contratación.

Dentro de esos beneficios tenemos:

a. Control presupuestal y disminución de gastos:

Con un área de talento humano *in house*, la empresa puede destinar un presupuesto anual para actividades como capacitaciones, eventos, incrementos de sueldo, etc; puesto que la responsable de recursos humanos está en la obligación de prever y planificar todo lo que necesitan sus socios estratégicos para el siguiente año. Dicha información la consigue con un seguimiento y acompañamiento en todas las áreas.

Así mismo, y como lo hemos verificado, el gasto más sustancial de una empresa referente al personal está en las liquidaciones, es decir, a mas alto el índice de rotación más gasto en liquidaciones tengo; por lo tanto, la inversión en un plan ad hoc para elevar el clima laboral y desarrollar profesionalmente a nuestros colaboradores es fundamental para reducir sustancialmente estos gastos; más aun no teniendo que pagar ningún *fee* a ninguna empresa de reclutamiento externa.

Datos sustentatorios

PPTO 2016 para acciones de Recursos Humano: alrededor de 10,000 soles

PPTO 2017 del área de Talento Humano: S/.30,000 soles

PPTO 2018 del área de Talento Humano: S/. 38,000 soles

Ahorro Neto por internalización del proceso de Selección y reclutamiento S/.18,345:

- Por reclutamiento de personal operativo: S/.6,375; es decir de un movimiento de personal de 16 operarios a un sueldo de 850 soles, se ahorró de pagar a la empresa reclutadora el 50% del sueldo de cada uno de ellos.

- Por reclutamiento de personal administrativo: S/. 2,250; es decir de un movimiento de personal de 3 administrativos a un sueldo de 1500 soles (en promedio), se ahorró de pagar a la empresa reclutadora el 50% del sueldo de cada uno de ellos.
- Por reclutamiento de personal ejecutivo: S/6,000; es decir de un movimiento de personal de 1 ejecutivo a un sueldo de 6000 soles, se ahorró de pagar a la empresa reclutadora el 100% del sueldo de cada uno de ellos.
- Por reclutamiento de personal comercial: S/3,720; es decir de un movimiento de personal de 7 ejecutivo a un sueldo entre 1000 a 1200, se ahorró de pagar a la empresa reclutadora el 50% del sueldo de cada uno de ellos.

Tabla 7.1

Gastos de área de Talento Humano.

GASTO AREA DE ADMINISTRACIÓN (POCAS FUNCIONES DE RRHH) 2016	46,774
GASTOS EN LIQUIDACIONES 2016	34,898
GASTOS PARA ACTIVIDADES DE TALENTO HUMANO 2016	10,000
RECLUTADORA	18,345
TOTAL	110,017

GASTO AREA DE ADMINISTRACIÓN 2017	149,989
GASTOS EN LIQUIDACIONES 2017	54,549
GASTOS PARA ACTIVIDADES DE TALENTO HUMANO 2017	30,000
RECLUTADORA	-
TOTAL	234,538

GASTO AREA DE ADMINISTRACIÓN 2018	149,989
GASTOS EN LIQUIDACIONES 2018	43,750
GASTOS PARA ACTIVIDADES DE TALENTO HUMANO 2018	38,000
RECLUTADORA	-
TOTAL	231,739

Nota. Presupuesto real de Recurso Humanos de ROSUMA SAC. (2016-2017-2018).

Elaboración propia

Se puede evidenciar que si bien los gastos de Talento Humano se incrementaron del 2016 con la reclutadora al 2017 con el área de talento humano *in house* en un poco más del doble (113%), esto se debe al incremento del gasto destinado para actividades del personal, cuyo número de colaboradores también se incrementó

en casi el doble, así mismo, se incrementó el gasto de las liquidaciones no por el área de Talento Humano *in house* sino por la salida de varias personas al inicio del año 2017, las cuales no eran idóneas para los puestos y no congeniaban con la cultura de TOTTO. Estas selecciones habían sido realizadas por la reclutadora que no tenía conocimiento de la cultura de TOTTO.

Ya en el 2018, el gasto total de Talento Humano disminuyó, pero con un efecto neto de incremento de gastos para actividades del personal, (el cual estaba más motivado por todos los beneficios no remunerativos de la empresa) y el decrecimiento de los gastos de liquidación; debido a que las personas estaban más contentas, se sentían realizadas y valoradas por la empresa y ese es un resultado no financiero que, en mi opinión, impacta más en los colaboradores.

b. Fidelización del colaborador:

Un área de Talento humano *in house* con personal especialista en la materia incrementa la cercanía con el colaborador, puesto que está capacitado para absolver todas las preguntas e inquietudes que tenga con respecto a su puesto de trabajo, su permanencia, su desarrollo profesional, etc.

Un área de talento humano *in house* a través de la transparencia en la información genera confianza, esta confianza genera a su vez que los colaboradores expongan sus aspiraciones profesionales y como las deben conseguir; esta información ayuda a desarrollar planes de formación y capacitaciones que incrementa las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa que desemboca en algunos casos en ascensos. Esto motiva al personal a seguir en una empresa que los valora y que los ayuda a crecer y por lo tanto crea la famosa “camiseta a la empresa” que no es más que la fidelización del cliente interno es decir de los colaboradores.

Datos sustentatorios

- La baja del índice de rotación del 2016 al 2017: de 11% a 7%.
- Disminución del ausentismo de 7.5% a 2% en el mes pico.

c. Aumento de la productividad a través de la contratación de personal adecuado a las posiciones.

Un área de Recursos Humanos *in house* sabe directamente que es lo que necesitan sus interlocutores y en base a ello realiza la búsqueda del mejor talento para ocupar las diferentes posiciones que tiene la empresa, lo cual ayuda a que la curva de aprendizaje disminuya y los nuevos colaboradores puedan desempeñar con mayor rapidez y con las mejores herramientas y conocimientos sus puestos de trabajo.

Datos sustentatorios

- Aumento del cumplimiento de las metas comercial en un 140% en el mes pico
- Aumento de productividad en las áreas de logística a un 96%
- Ahorro en las áreas de administración y marketing de un 24%

d. Trabajo en equipo con objetivo estratégico común:

Cuando los especialistas en recursos humanos están dentro de la empresa, crean con las demás jefaturas lo que conocemos como socios estratégicos, es decir que al trabajar juntos como equipos, pueden definirse los mejores lineamientos de lo que se necesita en temas de personal, capacitaciones, feedback de desempeño, entre otros.

Datos sustentatorios

- Selección de personal idóneo que se concreta en el cumplimiento de objetivos y con disminución de rotación y ausentismo.

e. Personal altamente desarrollado:

Como se menciona en el inciso anterior, al ser socios estratégicos de las diferentes áreas de la empresa podemos conocer las falencias o las brechas que tiene su personal en conocimientos o actividades propios de sus puestos; como por ejemplo un analista de operaciones tiene una falencia en Excel y debe practicar más o un vendedor carece de técnicas de ventas.

Toda esta información se utiliza para buscar proveedores que cubran esas brechas para que el personal pueda desempeñar mejor sus funciones.

f. Solución de problemas:

La confianza que genera un área de Talento humano en la empresa es fundamental para solucionar cualquier conflicto que pueda suscitarse en tema de pagos, vacaciones,

descansos, temas de salud, comportamiento de colaborador – jefe, disciplina, entre otros.

Recursos humanos debe lidiar con estos conflictos y tratar de solucionar los problemas en el plano de la negociación y buenos términos para no llegar al plano judicial, en donde las demandas no solo traen consigo malestar y baja del clima laboral, sino que también gastos innecesarios como abogados, tasas judiciales, pago de indemnizaciones, entre otros.

Datos sustentatorios

- 1 demanda en Sunafil para pago de indemnización por despido arbitrario: año 2016, demanda aceptada y con sentencia a favor del demandante.
- Cero demandas en la Sunafil: año 2017 y 2018
- Cero multas de la Sunafil: año 2017 y 2018 – en el año 2017 no hubo multa pero sí un pago de indemnización de 2000 soles.
- Cero amortizaciones de intereses por pagos erróneos: año 2017 y 2018

g. Retención de talentos:

Cuando un colaborador se siente valorado y apreciado en una empresa, tiende a quedarse en ella por muchos años, siempre y cuando sienta que el desarrollo profesional es constante y directamente proporcional a su esfuerzo. Es por ello que los especialistas en recursos humanos deben identificar a aquellos talentos que desea retener, y ayudarlos a crecer profesionalmente y a darles un ambiente grato para trabajar.

h. Ventaja competitiva: el mejor talento

Como comentamos en el inciso anterior retener al mejor talento es básico para la empresa por un motivo primordial: es una ventaja competitiva 100% ante la competencia; ya que, si uno tiene a los mejores talentos del mercado y más aún del segmento *retail*, el cual es muy especializado, va a tener la delantera sobre otras empresas.

i. Impulso de marca empleador.

Los mejores embajadores de nuestra marca empleador son nuestros colaboradores y cuando hay un trabajo continuo, completo y con información directa de la empresa, se puede crear planes para seguir desarrollando y motivando a nuestro personal.

j. Ordenamiento de documentación:

El control de la documentación reglamentaria exigida por el Ministerio es la base de un área de Talento humano; ya que así se evitarán multas por parte de la Sunafil y si hubiera algún inconveniente es más fácil arreglar los problemas *in house* que si lo hace una empresa tercera.

Por ejemplo, a un legajo le falta una declaración jurada de domicilio, es más rápido y efectivo que los especialistas del área de talento humano *in house* consigan dicho documento directamente del trabajador, porque lo conocen y hay un lazo de confianza, distinta es la escena de una empresa tercerizada que no tiene contacto directo con este empleado y se le dificultará el seguimiento de la gestión.



CONCLUSIONES

Como se propuso al comienzo del presente proyecto, el objetivo de este trabajo era dar a conocer el impacto de tener *in house* un área de Talento Humano. Este proyecto busca ser una referencia y material inicial para profundizar en esta problemática que ocurre en el sector empresarial siendo una referencia el caso TOTTO; por ello se llegó a las siguientes conclusiones:

- Implementar un área de Talento Humano es totalmente beneficioso ya que contribuye a diferentes *stakeholders* como son, colaboradores, áreas internas, alta dirección, la sociedad, entre otros.
- Tener un área de Talento Humano *in house*, disminuye drásticamente la burocracia entre áreas, teniendo mayor comunicación y entendimiento entre las jefaturas; ya que Recursos Humanos trabaja más como un socio estratégico que como un área de back office.
- Para que la relación entre la empresa y el área de Talento Humano funcione, ésta última debe entender comprender e interiorizar perfectamente la visión, misión y estrategias de la empresa y estar en todo momento alineado con la Gerencia General.
- Al internalizar el área de Talento Humano, si bien se duplicó el personal en planilla, las personas que ingresaron fueron las indicadas para cada puesto, disminuyendo el nivel de rotación del personal.
- Las contingencias laborales o posibles problemas laborales se disminuyeron a cero, ya que el expertis de una especialista en relaciones laborales que esté en la empresa comprendiendo el día a día de cada colaborador, creó una atmósfera de transparencia y confianza entre la empresa e los colaboradores.
- Así mismo y siguiendo la línea de las leyes laborales, se ordenó y completó documentación importantísima para efectos legales laborales y para evitar multas ante la Sunafil; así como también se realizó y registró en el Ministerio de Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo (RIT); el cual es la base de todo ordenamiento legal en una empresa.

- El pago de nómina se realizaba a tiempo y con equidad ya que el área de Talento Humano *in house* tenía la información de horas extras, bonos, etc. de manera directa y de primera mano.
- La fidelización de nuestros colaboradores incremento, ya que el clima laboral que envolvía a la empresa se elevó positivamente; lo cual generó un impacto ante la competencia, ya que nuestros colaboradores se convirtieron en nuestros embajadores de marca e hicieron la diferencia en atención al público, así mismo evitó fuga de Talento a las otras empresas del rubro.
- El área de Talento Humano no solo busca buen clima laboral sino también el desarrollo profesional de nuestros trabajadores, por ello y gracias a un planificado y adecuado programa de capacitaciones, se pudo elevar el rendimiento y conocimientos del personal de TOTTO.
- Relacionado con el inciso anterior, al momento de capacitar a los trabajadores e incrementar sus habilidades y desarrollo profesional, se pudo implementar un programa de incentivos remunerativos y no remunerativos de manera equitativa; el cual estuvo enlazado con el programa de evaluación de desempeño instaurado en el año 2017.
- Así mismo se instauró la ruta o programa de línea de carrera la cual estaba sustentada en la trazabilidad y progreso de los colaboradores en los diferentes programas antes mencionados.
- Los gastos de reclutamiento y selección que se tenía en una empresa outsourcing se volvieron cero, ya que el área de Talento Humano se encargaba de todo el proceso mencionado hasta la inducción al puesto.
- El *top of mind* de la empresa creció ya que al tener el proceso de reclutamiento y selección *in house* se podía explicar mejor quienes éramos. Así mismo los trabajadores al disfrutar de eventos organizacionales de integración publicaban en sus redes sociales que trabajar en TOTTO era la mejor opción.
- Finalmente, y como conclusión general se puede decir que un área de Talento Humano *in house* gestiona de manera más directa y personalizada las necesidades de la empresa en el rubro del personal, convirtiéndose en el mejor aliado de las demás jefaturas y de la misma Gerencia General.

RECOMENDACIONES

- Continuar con todos los programas de Talento Humanos; ya que los objetivos cada año son cada vez más retadores y por ende se necesita al mejor equipo dentro de la organización. Los programas que deben tener una trazabilidad y continuidad son:
 - Programa de actualización de perfiles
 - Programa de incentivos remunerativos y no remunerativos
 - Programa de evaluación de desempeño
 - Programa de ascensos: línea de carrera
- Continuar con el programa de clima laboral, el cual se no solo se debe dar continuidad sino también actualizarlos a las necesidades de cada año; es decir, en el año 2018 era el programa del mejor colaborador, en el año 2019 podría ser premio al mejor proyecto de mejora implementado y el año 2020 se debería instaurar otros incentivos, pero siempre bajo la línea de premiación al esfuerzo.
- La empresa al cumplir ya más de 3 años, debe evaluar la continuidad de cierto personal o colocarlos a plazo indeterminado, ya que la causal de contrato modal de inicio de actividades ha llegado a su fin; esto también conlleva a continuar con un especialista en leyes laborales, quien no solo debe estar a cargo de los contratos laborales y sus condiciones, sino que también a las actualizaciones de RIT (si lo amerita); actualizaciones en normativas de los procesos, etc.
- A medida que la empresa va creciendo, la tecnología se debe hacer presente en la empresa con CAPEX (inversión); automatizando por ejemplo varios procesos como la encuesta de clima laboral, las evaluaciones de desempeño de los jefes a sus equipos, etc.
- Finalmente se recomienda realizar presupuestos reales (ni ajustados ni amplios) del área de Talento Humano en donde se proyecte:
 - Crecimiento de personal: sueldos, beneficios, etc.
 - Ceses de personas: por baja productividad o renunciadas (que deberían ser las mínimas)
 - Actividades de incremento de clima laboral

- Incrementos salariales
- Capacitaciones: debe contener mínimo 2 capacitaciones por cada jefatura
- Uniformes y equipamientos



REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento basado en competencias*. Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencia. La trilogía*. Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Granica.
- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica.
- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Granica.
- Alles, M. (2019). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. (2ª ed.). Granica.
- Anderson, R. (2014). *Historia de TOTTO*. <http://andersonrozo.blogspot.com/>
- Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. (17ª ed.). Cengage Learning.
- Chiavenato I (2015). *Gestión de Talento Humano* (3ª ed.). Mc Graw-Hill
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones* (10ª ed.). Graw Hill.
- Experto en Marcas (2015). *Historia de marca TOTTO*. <https://expertosenmarca.com/historia-de-marca-TOTTO/>
- Rosuma SAC (2017): *Álbum Fotográfico de Talento Humano 2017- 2018*.
- Rosuma SAC (2017): *Documentación comercial 2016-2017-2018*.
- Rosuma SAC (2017): *Documentación, procesos e indicadores de Recursos Humanos 2016-2017-2018*.
- Rosuma SAC (2017): *Documento organizacional TOTTO 2017-2018*.
- Rosuma SAC (2017-2018): *Estados financieros 2016-2017-2018*.
- TOTTO Oficial España (2015). <https://TOTTO.es>
- TOTTO Oficial Images (s.f). *Misión, Visión y Valores de TOTTO*
<https://sites.google.com/site/TOTTOimage/mision-vision-y-valores>

TOTTO Oficial. *Producto TOTTO Perú*. <https://pe.TOTTO.com>

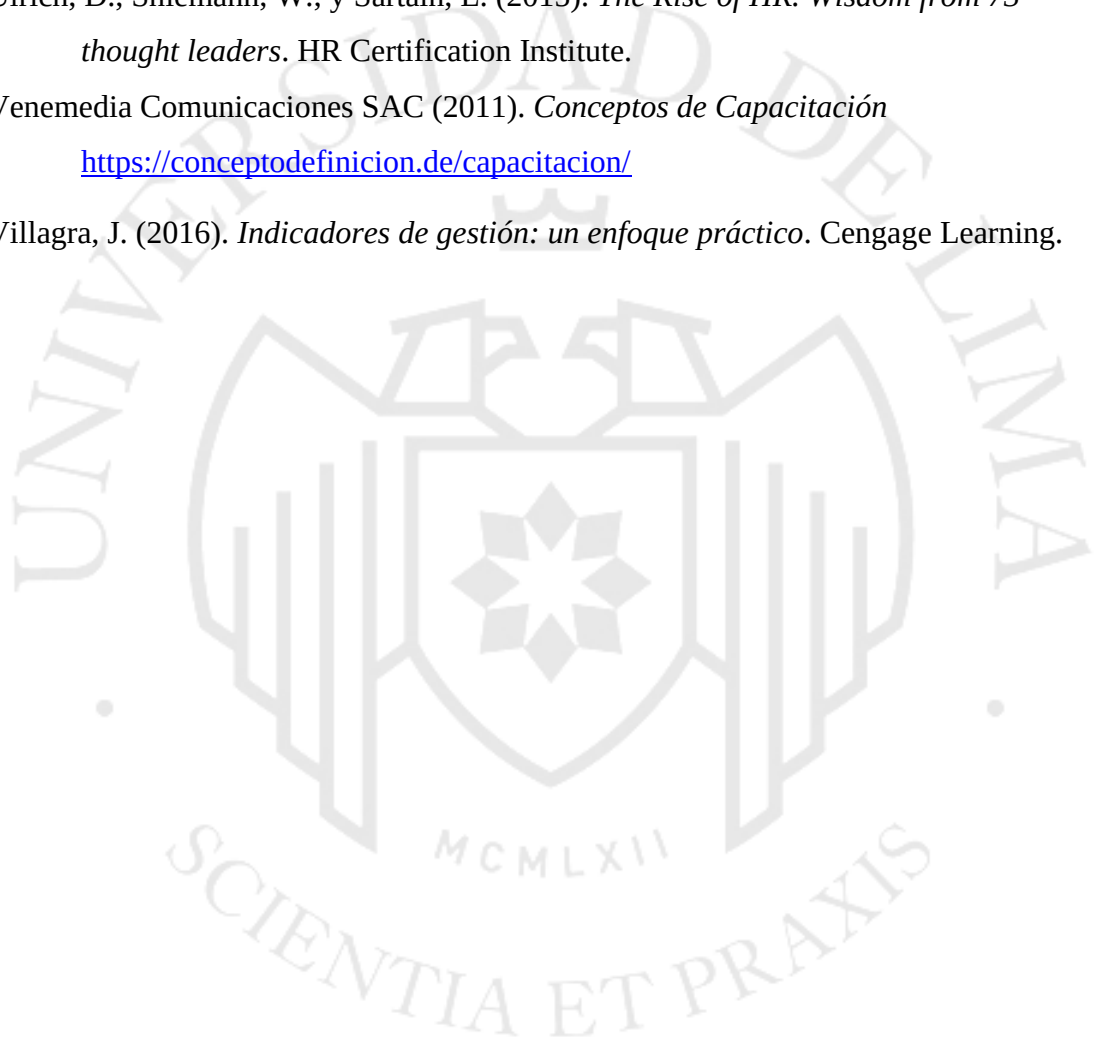
Ulrich, D. (2015). *The Leadership Capital Index: realizing the market value of leadership*. Berret-Koehler Publishers.

Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., y Brockbank, W. (2017). *Victory Through Organization. Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. Mc Graw Hill.

Ulrich, D., Shiemann, W., y Sartain, L. (2015). *The Rise of HR. Wisdom from 73 thought leaders*. HR Certification Institute.

Venemedia Comunicaciones SAC (2011). *Conceptos de Capacitación*
<https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

Villagra, J. (2016). *Indicadores de gestión: un enfoque práctico*. Cengage Learning.



BIBLIOGRAFÍA

- Charan, R., Barton, D., y Carey, D. (2018). *Talent Wins. The New Playbook for Putting People First*. Harvard Business Review Press.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14ª ed.). Pearson Educación.
- Delery, J. y Roumpi, D. (enero 2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: ¿is the field going in circles? *Human Resources Management Journal*, Volumen 27(1), 1-21.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (14ª ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. (6ª ed.). Pearson
- Dolan, S., Valle, R., y López, A. (2014). *La gestión de personas y del Talento. La gestión de los Recursos Humanos en el siglo XXI*. (4ª ed.). Mc Graw Hill.
- Eurich., T. (2013). *Bankable Leadership. Happy People, Bottom-Line Results, and the Power to Deliver Both*. Greenleaf Book Group Press.
- Gallardo, E. (diciembre de 2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2016) *Gestión de Recursos Humanos* (8ª ed.). Pearson.
- Mazabel, C. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su resultado económico en la empresa*. Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.
- Porret, M. (2014). *Gestión de Personas. Manual para la gestión del capital Humano en las organizaciones*. ESIC Editorial
- Roca, R. (2015). *Knowmads: Los trabajadores del futuro*. Colombia: Lid Editorial Colombia y Ediciones de la U.

ANEXOS



Anexo 1: Pack de capacitaciones

		Plan de Formación Totto Internacional: Pack Capacitación			Plan de Formación Totto						
NECESIDAD DETECTADA	NOMBRE PROGRAMA DE FORMACIÓN	TIPO DE CURSO VIRTUAL / PRESENCIAL	OBJETIVO DE LA FORMACIÓN	ALCANCE	HORAS	CONTENIDO DEL PROGRAMA	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR A MEDIR	AÑO DE EJECUCIÓN	MES PROGRAMADO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE PROCESO
La presentación de la Compañía y la Marca a nuevos Colaboradores	INDUCCIÓN GENERAL DE COMPAÑÍA	Presencial	Desarrollar un completo programa de inducción al nuevo colaborador, presentando la Organización y nuestros Mercos	ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA LOGÍSTICA ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	2.00	1. Historia 2. Presentación Natural - Franquicia 3. Corporativo 4. Marca	Nuevos colaboradores comprometidos y capacitados.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017 2018	Septiembre / en cada ingreso de nuevo personal	Talento Humano
Con los nuevos cambios estratégicos del proceso y de las nuevas metodologías de aprendizaje (Virtual y presencial) los colaboradores deben conocer la Inducción virtual	REINDUCCIÓN COMPAÑÍA	Presencial	Familiarizar a todos los colaboradores del País sobre la nueva inducción virtual, con estándares nuevos y metodologías nuevas de aprendizaje, con el fin de brindar una nueva y actualizada orientación general de la Compañía y contribuir a la cultura de Aprendizaje	ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA LOGÍSTICA ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	2.00	1. Historia 2. Presentación Natural - Franquicia 3. Corporativo 4. Marca	Reforzar conocimiento sobre la Compañía y contribuir a la identificación de nuestra cultura Totto.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2018	Julio	Talento Humano
Necesidad de entrenar al nuevo colaborador de punto de venta con un programa de entrenamiento al cargo estructurado.	ENTRENAMIENTO AL CARGO PUNTOS DE VENTA	Presencial	Fortalecer la gestión del nuevo colaborador del punto de venta, con un programa de entrenamiento al cargo focalizado en las diferentes actividades relacionadas con su rol.	ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	2.00	Definición de contenido por cargo: 1. Ventador 2. Cajero 3. Administrador 4. Encargado de Sucursal 5. Encargado de Sucursal Intermedio - Asesorado	Personal preparado y capacitado en los procesos asignados en su cargo	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017 2018	Agosto 2017 / Meses 2018 (entrenamiento al cargo con servicio al cliente)	Anderson Montalván (Coach) / Cecilia Toro (Encargado de Puntos de Ventas)
Generar cronogramas de Inducción y entrenamiento con enfoque en el cargo a todos nuevos colaboradores de áreas administrativas, logísticas administrativas y de mercados	ENTRENAMIENTO AL CARGO CORPORATIVOS	Presencial	Fortalecer la gestión del nuevo colaborador al cargo asignado, con un programa de entrenamiento focalizado en las diferentes actividades relacionadas con su rol.	ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA LOGÍSTICA ÁREA COMERCIAL MAYOR	2.00	1. Procesos 2. Áreas de intervención 3. Cliente interno 4. Cliente externo	Personal preparado y capacitado en los procesos asignados en su cargo	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2018	Julio	Celia Jofre (dependiendo del área corporativa - Carla Arellano (Talento Humano)
Necesidad de entrenar a la fuerza de ventas en el portafolio de la nueva selección, productos destacados.	LANZAMIENTO TEMPORAL - T 172	Presencial	Brindar el conocimiento técnico de la temporada T 172 al conocimiento de producto requerido para el impulso en el punto de venta.	ÁREA COMERCIAL ADMINISTRATIVA ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	1.00	Impulsión de temporada Producto a destacar	Reforzar conocimiento de producto con el fin de contribuir al mejoramiento de las ventas.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017 2018	Agosto	Carlos Alberto Parody
Necesidad de entrenar a la fuerza de ventas en el portafolio de productos de las temporadas actuales y productos destacados para diferentes temporadas comerciales (Módulo - Pádel - Escal - Vigor)	TEMPORADAS COMERCIALES	Presencial	Dar a conocer la estrategia comercial de la temporada y brindar herramientas que le permitan obtener las mejores oportunidades comerciales.	ÁREA COMERCIAL ADMINISTRATIVA ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	2.00	Temporada Comercial Producto a destacar	Reforzar conocimiento de producto con el fin de contribuir al mejoramiento de las ventas.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017 2018	Octubre / Abril / Octubre	Cecilia Toro
El fortalecimiento de una cultura en valores al interior de la organización que permita una toma de decisiones y comportamiento ético por parte de cada uno de los colaboradores directos e indirectos de Totto.	VALORES CORPORATIVOS (Alineamiento Total VALOR HUMEDAD)	Virtual	Reforzar los valores corporativos de la organización por medio de experiencias de aprendizaje, contribuyendo a la cultura organizacional.	ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA LOGÍSTICA ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	2.00	1. Significado del valor Humedad para la organización. 2. Identificación de los indicadores de la cultura y los valores como parte de la estrategia de la empresa, el "qué" y el "cómo" en la vida. 3. Sistema de premiación de los colaboradores con la organización y el comportamiento. Sólo se usará en el comportamiento. 4. Sistema de premiación de los colaboradores con la organización y el comportamiento. Sólo se usará en el comportamiento.	Reforzar conocimiento de producto con el fin de contribuir al mejoramiento de las ventas.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Septiembre	Carlos Alberto Parody Carla Arellano
Reconocimiento del procedimiento de productividad y manejo de indicadores dentro de los puntos de venta Totto.	CURSO VIRTUAL DE PRODUCTIVIDAD COMERCIAL	Virtual	Conocer y estandarizar el procedimiento de productividad y manejo de indicadores dentro de los puntos de venta Totto.	ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	2.00	1. Definición de productividad 2. Análisis de puntos 3. Referencia de puntos 4. Referencia de puntos 5. Referencia de puntos	Conocer y estandarizar el procedimiento de productividad y manejo de indicadores dentro de los puntos de venta Totto.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Octubre	Formación Corporativa Carlos Alberto Parody
Necesidad de entrenar a la fuerza de ventas en el portafolio de la temporada (productos y verticales) en nivel básico, buscando estandarizar el conocimiento a nivel global dentro de nuestros colaboradores.	CURSO VIRTUAL BOPA COMPLEMENTARIO	Virtual	Conocer las partes básicas que posea nuestro portafolio (Bopa) buscando reforzar y estandarizar el conocimiento que se tiene actualmente dentro de una unidad de negocio.	ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	1.00	Pendiente por consolidar	Conocer las partes básicas que posea nuestro portafolio (Bopa) buscando reforzar y estandarizar el conocimiento que se tiene actualmente dentro de una unidad de negocio.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Agosto	Formación Corporativa Carlos Alberto Parody
Necesidad de entrenar a la fuerza de ventas en el portafolio de la temporada (productos y verticales) en nivel básico, buscando estandarizar el conocimiento a nivel global dentro de nuestros colaboradores.	CURSO VIRTUAL MAMTRES COMPLEMENTARIO	Virtual	Conocer las partes básicas que posea nuestro portafolio (Mamtres) buscando reforzar y estandarizar el conocimiento que se tiene actualmente dentro de una unidad de negocio.	ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	1.00	Pendiente por consolidar	Conocer las partes básicas que posea nuestro portafolio (Mamtres) buscando reforzar y estandarizar el conocimiento que se tiene actualmente dentro de una unidad de negocio.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Septiembre	Formación Corporativa Carlos Alberto Parody
Necesidad de entrenar a la fuerza de ventas en el portafolio de la temporada (productos y verticales) en nivel básico, buscando estandarizar el conocimiento a nivel global dentro de nuestros colaboradores.	CURSO VIRTUAL ACCESORIOS COMPLEMENTARIO	Virtual	Conocer las partes básicas que posea nuestro portafolio (Accesorios) buscando reforzar y estandarizar el conocimiento que se tiene actualmente dentro de una unidad de negocio.	ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	1.00	Pendiente por consolidar	Conocer las partes básicas que posea nuestro portafolio (Accesorios) buscando reforzar y estandarizar el conocimiento que se tiene actualmente dentro de una unidad de negocio.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Octubre	Formación Corporativa Carlos Alberto Parody
Necesidad de entrenar a la fuerza de ventas en el portafolio de la nueva selección, productos destacados para las diferentes temporadas comerciales del año	PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PRODUCTO TEMPORAL COMERCIAL	Presencial	Brindar el conocimiento técnico de las diferentes temporadas comerciales y el conocimiento de producto requerido para el impulso en el punto de venta.	ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	1.00	Impulsión de temporada Producto a destacar	Reforzar conocimiento de producto con el fin de contribuir al mejoramiento de las ventas.	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017 2018	Julio / Agosto 2018 / Julio 2018 (Impulsión de producto básico, intermedio y avanzado) en cada ingreso de nuevo personal	Anderson Montalván (Coach) / Cecilia Toro (Encargado de Puntos de Ventas)
Necesidad de entrenar a nuestros colaboradores de ventas en los puntos de venta, en atención al cliente. Como vendedor, como asesor de los productos y como asesor.	ATENCIÓN AL CLIENTE	Presencial	Brindar conocimiento técnico de los estándares de Totto de la atención al cliente	ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	2.00	1. Presentación 2. Retorno de Atención al cliente 3. Retorno de Atención al cliente	Atender al cliente a manera adecuada, cuidando la venta y el cliente	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2018	Septiembre	Empresaria Lúcia / Carla Arellano
Necesidad de brindar a los colaboradores una herramienta que facilite y agilice sus funciones y tareas diarias	EXCEL BÁSICO	Presencial	Brindar a los colaboradores los conocimientos básicos de la herramienta Excel, lo cual les da las habilidades en el desempeño de sus funciones regulares.	ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA LOGÍSTICA ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	16.00	1. Formulas básicas 2. Formulas de texto 3. Formulas de fecha 4. Formulas de hora 5. Formulas de lógica 6. Formulas de lógica 7. Formulas de lógica 8. Formulas de lógica 9. Formulas de lógica 10. Formulas de lógica 11. Formulas de lógica 12. Formulas de lógica 13. Formulas de lógica 14. Formulas de lógica 15. Formulas de lógica 16. Formulas de lógica	Manejar correctamente y de manera eficiente y rápida, las herramientas básicas del Excel	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Julio	Empresaria Lúcia / Carla Arellano
Necesidad de brindar a los colaboradores una herramienta que facilite y agilice sus funciones y tareas diarias	EXCEL INTERMEDIO	Presencial	Brindar a los colaboradores los conocimientos intermedios de la herramienta Excel, lo cual les da las habilidades en el desempeño de sus funciones regulares.	ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA LOGÍSTICA ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	16.00	1. Tablas dinámicas (nivel intermedio) 2. Gráficos (nivel intermedio) 3. Gráficos (nivel intermedio) 4. Gráficos (nivel intermedio) 5. Gráficos (nivel intermedio) 6. Gráficos (nivel intermedio) 7. Gráficos (nivel intermedio) 8. Gráficos (nivel intermedio) 9. Gráficos (nivel intermedio) 10. Gráficos (nivel intermedio) 11. Gráficos (nivel intermedio) 12. Gráficos (nivel intermedio) 13. Gráficos (nivel intermedio) 14. Gráficos (nivel intermedio) 15. Gráficos (nivel intermedio) 16. Gráficos (nivel intermedio)	Manejar correctamente y de manera eficiente y rápida, las herramientas intermedias del Excel	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Agosto	Empresaria Lúcia / Carla Arellano
Necesidad de brindar a los colaboradores una herramienta que facilite y agilice sus funciones y tareas diarias	SISTEMA RMS	Presencial	Entrenar a los colaboradores en el uso del sistema RMS según el cargo asignado para un eficiente operatividad y control de sus funciones	ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	8.00	1. Registro de productos, clientes 2. Registro de clientes 3. Tipo de cargo 4. Promociones	Manejar correctamente el sistema RMS	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Julio / Agosto	RMS / Julia Sinchi
Necesidad de brindar a los colaboradores una herramienta que facilite y agilice sus funciones y tareas diarias	SISTEMA RMS	Presencial	Entrenar a los colaboradores en el uso del sistema RMS según el cargo asignado para un eficiente operatividad y control de sus funciones	ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	8.00	1. Operación de orden de venta 2. Operación de orden de venta 3. Operación de orden de venta 4. Operación de orden de venta 5. Operación de orden de venta 6. Operación de orden de venta 7. Operación de orden de venta 8. Operación de orden de venta 9. Operación de orden de venta 10. Operación de orden de venta 11. Operación de orden de venta 12. Operación de orden de venta 13. Operación de orden de venta 14. Operación de orden de venta 15. Operación de orden de venta 16. Operación de orden de venta	Manejar correctamente el sistema RMS	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Julio / Agosto	RMS / Julia Sinchi
Necesidad de brindar a los colaboradores una herramienta que facilite y agilice sus funciones y tareas diarias	SISTEMA RMS	Presencial	Entrenar a los colaboradores en el uso del sistema RMS según el cargo asignado para un eficiente operatividad y control de sus funciones	ÁREA ADMINISTRATIVA	8.00	1. Registro de clientes, ventas, costos 2. Registro de clientes, ventas, costos 3. Registro de clientes, ventas, costos 4. Registro de clientes, ventas, costos 5. Registro de clientes, ventas, costos 6. Registro de clientes, ventas, costos 7. Registro de clientes, ventas, costos 8. Registro de clientes, ventas, costos 9. Registro de clientes, ventas, costos 10. Registro de clientes, ventas, costos 11. Registro de clientes, ventas, costos 12. Registro de clientes, ventas, costos 13. Registro de clientes, ventas, costos 14. Registro de clientes, ventas, costos 15. Registro de clientes, ventas, costos 16. Registro de clientes, ventas, costos	Manejar correctamente el sistema RMS	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Julio / Agosto	RMS / Julia Sinchi
Necesidad de brindar a los colaboradores una herramienta que facilite y agilice sus funciones y tareas diarias	SISTEMA RMS	Presencial	Entrenar a los colaboradores en el uso del sistema RMS según el cargo asignado para un eficiente operatividad y control de sus funciones	ÁREA LOGÍSTICA	8.00	1. Registro de clientes, ventas, costos 2. Registro de clientes, ventas, costos 3. Registro de clientes, ventas, costos 4. Registro de clientes, ventas, costos 5. Registro de clientes, ventas, costos 6. Registro de clientes, ventas, costos 7. Registro de clientes, ventas, costos 8. Registro de clientes, ventas, costos 9. Registro de clientes, ventas, costos 10. Registro de clientes, ventas, costos 11. Registro de clientes, ventas, costos 12. Registro de clientes, ventas, costos 13. Registro de clientes, ventas, costos 14. Registro de clientes, ventas, costos 15. Registro de clientes, ventas, costos 16. Registro de clientes, ventas, costos	Manejar correctamente el sistema RMS	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Julio / Agosto	RMS / Julia Sinchi
Necesidad de Actualización de los libros personales laborales para una mejor gestión de temas en el ámbito de Talento Humano	ACTUALIZACIÓN LIBROS LABORALES	Presencial	Actualizar conocimientos en la legislación peruana	ÁREA ADMINISTRATIVA	8.00	1. Normativa de rolación de personal 2. Normativa de rolación de personal 3. Normativa de rolación de personal 4. Normativa de rolación de personal 5. Normativa de rolación de personal 6. Normativa de rolación de personal 7. Normativa de rolación de personal 8. Normativa de rolación de personal 9. Normativa de rolación de personal 10. Normativa de rolación de personal 11. Normativa de rolación de personal 12. Normativa de rolación de personal 13. Normativa de rolación de personal 14. Normativa de rolación de personal 15. Normativa de rolación de personal 16. Normativa de rolación de personal	estar actualizado de las normas legales personales referente al manejo regular de los recursos humanos	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2018	Marzo	Cámara de Comercio / Carla Arellano
Necesidad de brindar a los colaboradores las capacitaciones	CAPACITACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Presencial	Brindar a los colaboradores los conocimientos básicos de la herramienta Excel, lo cual les da las habilidades en el desempeño de sus funciones regulares.	ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA LOGÍSTICA ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	10.00	1. Conceptos de SST	Conocer el sistema de seguridad y salud en el trabajo	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Mayo / Junio / Agosto / Septiembre / Octubre	Empresaria QHSC / Carla Arellano
Necesidad de brindar conocimientos de uso de herramientas de seguridad e higiene en el trabajo	SEGURIDAD, MEDIDAS DE SEGURIDAD Y HIGIENE, USO DE HERRAMIENTAS	Presencial	Sensibilizar a los colaboradores a un uso correcto de las normas y herramientas de seguridad y salud en el trabajo	ÁREA ADMINISTRATIVA ÁREA LOGÍSTICA ÁREA COMERCIAL MAYOR ÁREA COMERCIAL PUNTOS DE VENTA	8.00	1. Seguridad 2. Seguridad 3. Seguridad 4. Seguridad 5. Seguridad 6. Seguridad 7. Seguridad 8. Seguridad 9. Seguridad 10. Seguridad 11. Seguridad 12. Seguridad 13. Seguridad 14. Seguridad 15. Seguridad 16. Seguridad	uso correcto de herramientas de SST y respeto de la normativa de seguridad y salud en el trabajo	Cobertura Satisfacción Conocimiento	2017	Junio / Julio / Septiembre	Empresaria QHSC / Carla Arellano

Nota. Plan de Capacitaciones de ROSUMA SAC. (2017)

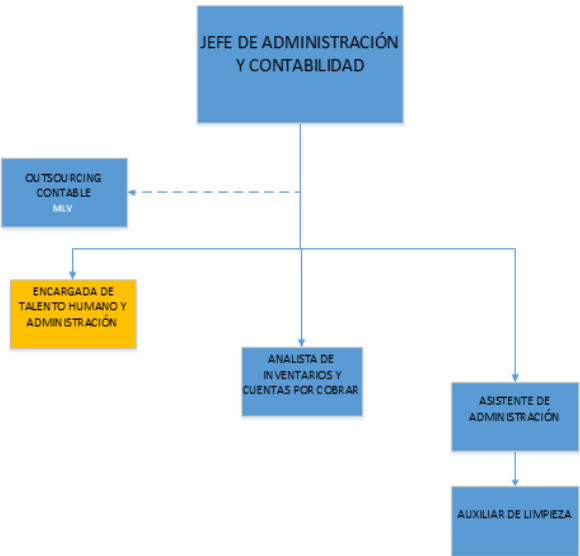
Anexo 2: Check list de legajos

Nº	DNI	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CONDICIÓN	TIENDA	FECHA INGRESO	ESTADO	FECHA NACIMIENTO	INFORME PSICOLÓGICO/ MÉDICO	AFP	STA CATEGORIA	CV	FICHA PERSONAL	ANTECEDENTES POLICIALES	CERTIF. DOMICILIARIO	COPIA DNI	RECIBO DE LUZ O AGUA	CONTRATO	REGLAMENTO SST	REGLAMENTO INTERNO	CTA. BANCARIA SUELDO Y CTS	DNI DE HIJOS	CONSTANCIA DE ALTA EN SUNAT	EPS
1	48329379	ALLAIN LAINEE VANESSA PAOLA	SEGUNDO DE TIENDA	Full Time	BELLAVISTA	9/05/2016	Activo	6/05/1993	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	N.A	OK	N.A
2	71502217	ANGELES CHACÓN RICARDO ADRIAN	ENCARGADO DE PUNTO DE VENTA	Full Time	SALAVERRY	24/09/2016	Activo	13/08/1995	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	N.A	OK	N.A
3	43725162	ARAUJO RUIZ JAIME ANTHONY	AUXILIAR CHOFER	Full Time	LOGISTICA	1/12/2015	Activo	23/05/1986	OK	ONP	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	N.A
4	41266281	ARELLANO GARCÍA CARLA CECILIA	ENCARGADA DE TALENTO HUMANO	Full Time	OFICINA PRINCIPAL - ADM	2/01/2017	Activo	24/02/1982	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	N.A
5	72791211	BAYTON CRUZ JOSSELYN YAJAIRA	ASESOR DE VENTAS	Full Time	SANTA ANITA	23/01/2017	Activo	8/10/1991	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	N.A	OK	N.A

Nota. Check List de Recursos Humanos. Elaboración propia

FECHA _____ FIRMA _____

Anexo 4: Carta de identificación ocupacional (CIO)

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	FOCOS DE RESPONSABILIDAD
 <pre> graph TD JCA[JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD] OC[OUTSOURCING CONTABLE MLV] ETHA[ENCARGADA DE TALENTO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN] AIC[ANALISTA DE INVENTARIOS Y CUENTAS POR COBRAR] SA[ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN] AL[AUXILIAR DE LIMPIEZA] JCA -.- OC JCA --> ETHA JCA --> AIC JCA --> SA SA --> AL </pre>	• Reclutar y Seleccionar el personal requerido. • Asegurar la cantidad optima de puestos y personal en cada área. • Gestionar el proceso de inducción e ingreso del personal nuevo, optimizando el proceso de adaptación a la empresa. • Implementar actividades de bienestar dirigidas al personal promoviendo una cultura de alto desempeño en la organización. • Control de asistencia del personal a través del sistema biométrico y reportes de seguridad. • Diseño y planificación de campañas de Responsabilidad Social Corporativa. • Desarrollar programas de formación y capacitación para el personal. • Organizar eventos y actividades de ROSUMA SAC • Revisión y actualización de documentos; Cio's, planes de carrera y perfiles, de las diferentes áreas de ROSUMA SAC • procesos relativos al área de administración del personal. • Liquidaciones de beneficios sociales del personal. • Adquisición de bienes y/o servicios. • Control de caja chica administrativa. • Control de gastos y política de austeridad.
MISIÓN	
Implementar y controlar procesos relativos a la gestión de Talento Humano, a través de políticas, planes y prácticas que permitan promover un ambiente de trabajo propicio para los colaboradores, construyendo una cultura de alto desempeño y compromiso. Apoyo administrativo.	
FUNCIONES	
Responsabilidad Reclutar y Seleccionar al personal requerido por las jefaturas de cada área.	

Función	Actividades/ Tareas específicas.
Reclutamiento de personal	• Recepción de solicitud de búsqueda personal. • Revisión y definición de perfil de acuerdo a CIO. • Definición de canal de reclutamiento; Interno o externo. • Diseño de arte búsqueda de personal. • Gestionar la publicación a través del canal seleccionado.
Selección de candidatos	• Definición de puntajes para criba curricular • Realizar criba curricular • Presentación de candidatos para primera entrevista. • Realizar entrevistas a candidatos. • Presentación de terna de candidatos a gerencia solicitante. • Gestionar entrevista final con jefatura del área y/o Gerencia General (dependiendo de la jerarquía y puesto reclutado)
• Responsabilidad: Asegurar la cantidad optima de puestos y personal en cada área.	
Función	Actividades/ Tareas específicas.
Establecer lineamientos claros y específicos de cada puesto /o cargo de la empresa	• Analizar y revisar los CIOs de cada área de la empresa. • Verificar la no duplicidad de funciones dentro de cada área y entre ellas. • Verificar la carga laboral para cada puesto. • Analizar las solicitudes de requerimiento de personal de cada área.

	Solo en caso de una sobrecarga laboral o incremento de actividades se abrirá plazas de trabajo nuevos o se incrementará el número de personal en un puesto.
Responsabilidad Gestionar el proceso de inducción e ingreso del personal nuevo, optimizando el proceso de adaptación a la empresa.	
Función	Actividades/ Tareas específicas.
Diseño y programación de Inducción.	• Diseño y actualización de material correspondiente a inducción ROSUMA SAC. – Talento Humano. • Coordinar con jefaturas y gerencias presentaciones y tiempos para inducción al personal nuevo. • Socializar el cronograma de inducción a las áreas. • Presentación a equipos el primer día de trabajo. • Control y monitoreo del cronograma de inducción.
Gestionar el ingreso de personal nuevo.	• Solicitar, al candidato, los requisitos de ingreso para la apertura de file. • Solicitar credenciales para el personal nuevo. • Gestionar la creación de usuario en el sistema RMS. • Solicitar y supervisar la entrega de documentos al personal nuevo.
Responsabilidad Implementar actividades de bienestar dirigidas al personal promoviendo una cultura de alto desempeño en la organización.	
Diseño de plan motivacional anual.	• Identificación de las principales variables a promover en el plan motivacional de la gestión. (disfruta, crece y comparte) • Diseño de actividades enmarcadas en las variables seleccionadas.

	• Planificación y definición de presupuesto de actividades. • Presentación para aprobación con Jefe administrativo-contable
Ejecución de actividades plan Motivacional	• Realizar solicitud de fondos para actividades que han sido aprobadas en el plan motivacional de la gestión. • Contacto con proveedores e instituciones que estén involucradas en las actividades planificadas. • Coordinación interna y externa de actividades. • Comunicación de actividades a través de correo corporativo o invitaciones. • Realizar evaluaciones de satisfacción y éxito de actividades pasadas.
Responsabilidad Control de asistencia del personal a través del sistema biométrico y reportes de seguridad.	
Registro de personal en el sistema Biométrico	• Gestionar contratos. • Registro de huellas en el sistema biométrico • Capacitación a personal nuevo sobre el sistema biométrico y marcado de ingresos y salidas.
Contabilización de minutos de retraso del personal	• Emitir reportes del sistema biométrico. • Validar reportes con informe de asistencia de personal de seguridad. • Contabilizar minutos de retraso por punto de venta y oficina central. • Comunicar de minutos de retraso al personal y descuento correspondiente. • Elaborar informe final de retrasos y horas extras en PDV y oficina central.
Control y gestión del sistema Biométrico	• Controlar que todo el personal marque entrada y salida al recinto de trabajo.

	• Notificar, al área de sistemas, problemas técnicos para su solución. • Dar seguimiento al estado de lectores biométricos en los puntos de venta.
Responsabilidad Diseño y planificación de campañas de Responsabilidad Social Corporativa.	
Elaboración de plan Responsabilidad Social	• Presentar opciones de ayuda en el plan anual. • Establecer alianzas con instituciones que se encuentren en campaña para ayuda a una causa. • Analizar y gestionar campañas internas de ayuda en situaciones difíciles para el personal de ROSUMA SAC
Responsabilidad Desarrollar programas de formación y capacitación para el personal.	
Gestionar capacitación del personal	• Coordinar con las áreas para las capacitaciones al puesto. • Comunicar los cursos de la academia TOTTO. • Realizar seguimiento para el cumplimiento de los cursos de la academia TOTTO. • Gestionar inscripción de colaboradores en cursos.
Desarrollar temario de capacitación <i>in company</i>	• Diseño de temario y necesidades de capacitación especial requerida por la empresa. • Organización logística de capacitación.
Responsabilidad Organizar eventos y actividades de ROSUMA SAC	
Definición de eventos y presupuesto.	• Realizar un cronograma de eventos anuales. • Definir presupuesto para agasajos y eventos.

Organización de eventos.	- Definición de actividades y temática de cada evento. - Presentación de presupuesto para aprobación de jefe de área por evento. - Realizar solicitud de fondos por evento. - Contacto con proveedores.
Responsabilidad Revisión y actualización de documentos; Cio's, planes de carrera y perfiles, de las diferentes áreas de ROSUMA SAC	
Revisión y definición de cartas de Identificación Ocupacional (Cio)	- Identificar cargos que no tengan Cio's actualizados o definidos. - Solicitar al área correspondiente la elaboración de los mismos. - Asesorar en el proceso de elaboración de estos documentos. - Revisar el cumplimiento de formato en estos documentos. - Resguardar CIO's aprobados de cada área.
Actualización y definición de Perfiles y planes de carrera.	- Definición y revisión de perfiles por área. - Definición de planes de carrera por área.
Responsabilidad Apoyo en procesos relativos al área de administración del personal.	
Gestión de subsidios de lactancia y prenatal con la entidad correspondiente (EBA)	- Ingreso de nuevos beneficiarios del subsidio en sistema EBA. - Elaboración y consolidación de planillas de subsidio. - Solicitud de fondos para pago de beneficio.

	• Supervisión en el proceso de facturación y validación de planillas mensuales de subsidio. • Entrega de boletas de subsidios a beneficiarios. • Resguardo de documentación generada.
Control de días libres y vacaciones del personal.	• Recepción y registro de boletas de permiso de vacación del personal. • Actualización y consolidación del cuadro de vacaciones del personal. • Informar sobre saldos de vacaciones al personal o jefaturas solicitantes.
Responsabilidad Adquisición de bienes y/o servicios: Compras	
Compra de bienes	• Recepción del requerimiento de los bienes a comprar • Búsqueda de proveedores especializados en el producto a comprar • Cotizar como mínimo 2 proveedores y máximo 3. • Comparar proveedores: precio, calidad, especificaciones técnicas más completas y acorde con la solicitud inicial, tipo y facilidades de pago, etc. • Coordinar con la Jefatura de Contabilidad la mejor opción alineándose con el PPTO asignado. • Gestionar la solicitud de fondos con el área de Contabilidad
Adquisición de servicios	• Recepción del requerimiento del servicio • Búsqueda de proveedores especializados en el servicio. • Cotizar como mínimo 2 proveedores y máximo 3. • Comparar proveedores: precio, calidad, especificaciones del servicio, modalidad del servicio (ANS, temporal, etc).

	• Enviar a Concurso de ser necesario para un ajuste en precio y extensión de beneficios para la empresa. • Coordinar con la Jefatura de Contabilidad la mejor opción alineándose con el PPTO asignado. • Gestionar el contrato con el proveedor elegido y/o ganador. • Gestionar la solicitud de fondos con el área de Contabilidad
Responsabilidad Control de caja chica administrativa.	
Disposición de dinero para operaciones administrativas, logísticas, comerciales, etc. de la empresa	• Recepción de las solicitudes de fondos (menos de 350 soles). • Emisión de vales a rendir • Entrega del dinero en efectivo • Control de rendición de cuentas por parte de los trabajadores a quien se les dio el dinero. • Realizar el cuadre de caja chica • Emitir el formato de rendición final de caja Interdiario / semanal.
Reabastecimiento de fondos para caja chica	• Gestionar la petición de fondos a Contabilidad cuando la caja este en un 20% de su saldo final. • Recoger fondos del banco asignado e ingresar el dinero en la caja chica.
Responsabilidad : Control de gastos y política de austeridad	
Concientización de un estilo de vida basado en el Ahorro. (Talento Humano)	• A través de comunicaciones internas, promover el ahorro en: programas de reciclaje. • Buscar alternativas novedosas y atractivas para las celebraciones de fechas programas en Talento humano, sin dejar de lado el ahorro. • Promover el cuidado de nuestras herramientas de trabajo para evitar recompras y gastos innecesarios.

Cotizaciones de varios proveedores o proveedores alternativos a las solicitudes de compras (Compras)	• Buscar mínimo 3 proveedores para las comparaciones de precios y calidad. • Aplicar las garantías de las compras. • Buscar proveedores con envíos gratuitos.
RELACIONES INTERNAS	
Áreas con las que se relaciona	Motivo de la relación
- Área de Logística	Solicitud de personal Solicitud de productos para donación o regalos al personal. .
- Área Comercial	Solicitud de personal. Coordinación de actividades y capacitaciones.
- Contabilidad y Finanzas	Solicitud y rendición de fondos.
- Marketing	Creaciones de tarjetas y materiales visuales para el personal Solicitud de personal
RELACIONES EXTERNAS	
Entidades con las que se relaciona	Motivo de la relación
- Proveedores como: head hunters, empresas de salud, etc. - Proveedores: muebles, electrónicos, mantenimiento, etc.	Servicios para Talento Humano Gestión de pedidos de la empresa..
LIBERTAD PARA ACTUAR	
Acciones que Consulta	Acciones que no consulta
- Aprobación de presupuestos.	- Acciones delegadas al cargo.

- Acciones fuera de los procesos y políticas del área.	
METAS RETADORAS / INDICADORES DE GESTIÓN	
- Presentación de programas anuales	
- Satisfacción del personal interno a un 90% como mínimo	
- Disminución de un 5% anual de la rotación del personal a nivel profesional	

PERFIL OCUPACIONAL
Nivel de Formación: Licenciatura Psicología, Administración de Empresa o ramas afines.
Conocimientos Requeridos: Administración del personal. Procesos de gestión de Recursos Humanos. Procesos de evaluación del desempeño. Tramites en Ministerio de Trabajo Altas y bajas Sunat
Experiencia General: 3 años Experiencia Especifica: 2 años .
Competencias del Cargo: Comunicación. Organización y Planificación. Confidencialidad

FIRMAS DE APROBACIÓN	
GERENTE GENERAL	JEFE DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

Nota. Formato oficial de TOTTO COLOMBIA (2016)

Anexo 5: Formato de requerimiento de personal

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

TIPO DE REQUERIMIENTO:	Empleo	
	Práctica profesional	
	Práctica pre profesional	

CARGO: Nombre del puesto a ocupar

A que Área va a
Área: pertenecer

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Poner mínimo 10 funciones que deberá desempeñar el puesto.

DURACIÓN: Meses, año , indefinido

N° DE VACANTES:

Cant. De vacantes

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: Universidad,
Instituto, etc

CARRERA:	Tipo de carrera

NIVEL ACADÉMICO	Alumno	
	¿En que ciclo?	
	Recién egresado	
	Egresado	
	Bachiller	
	Titulado	
Maestría		

CONOCIMIENTOS: (Post grados, especializaciones, idiomas, etc.)

--

EXPERIENCIA REQUERIDA:

Cantidad de años desempeñando las funciones descritas anteriormente. Años en la empresa (reclutamiento interno), años de experiencia den otras empresas.

OTROS REQUISITOS: (Competencias, habilidades, áreas de interés, méritos, etc.)

Aquí también se puede poner la necesidad de manejo de equipos de personas.

FECHA LÍMITE DE RECEPCIÓN DE CV:
(llenado por Talento Humano)

Jueves 06 de Agosto

Nota. <https://www.fonafe.gob.pe/centrocorporativo/herramientasdegestion>