



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO** | Escuela de
Postgrado

**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL
PROCESO DE EXPANSIÓN, CON CAMBIO GENERACIONAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

Srta. Deysi Amanda Mas Goñas

Srta. Angela Olinda Rebeca Montoya Tejada

Srta. Mayra Maria Elena Moreno Ramos

Srta. Katherine Lizbeth Vilcatoma Vasquez

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, enero 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, el **Prof. Alejandro Flores Castro** deja constancia que el trabajo de investigación «**Plan estratégico de recursos humanos para el proceso de expansión, con cambio generacional**» presentado por los alumnos **Deysi Amanda Mas Goñas, Angela Olinda Rebeca Montoya Tejada, Mayra María Elena Moreno Ramos y Katherine Lizbeth Vilcatoma Vásquez**, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el **01.02.2023**, dando el siguiente resultado.

turnitin Deysi Mas - Finalizado 01/02/2023 1 de 1

Resumen de coincidencias

15 %

1	repositorio.up.edu.pe	3 %
2	scot.rpi	3 %
3	Entregado a Instructo S...	1 %
4	WJ handle net	1 %
5	Entregado a Instructo...	1 %
6	libo.pub	<1 %
7	revista.academico.ed...	<1 %
8	cybernetica.uach.cl	<1 %
9	repositorio.uca.edu.uy...	<1 %
10	libros.uca.edu.uy	<1 %
11	repositorio.uca.edu.uy...	<1 %

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

"PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL PROCESO DE EXPANSIÓN, CON CAMBIO GENERACIONAL"

Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas

Presentado por:
Sra. Deysi Amanda Mas Goñas
Sra. Angela Olinda Rebeca Montoya Tejada
Sra. Mayra María Elena Moreno Ramos
Sra. Katherine Lizbeth Vilcatoma Vásquez

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro
0000-0002-7397-1970

FECHA: 01.02.2023

FIRMA:

NOMBRE COMPLETO ASESOR: Alejandro Flores Castro

ID de ORCID: 0000-0002-7397-1970

Dedicamos el presente trabajo de investigación a cada uno de los miembros de nuestras familias quienes, sin necesariamente saberlo, han influido significativamente en nuestro proceso de formación y fueron nuestro soporte en todo momento.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un plan estratégico de recursos humanos para ferretería Ferre Mas, empresa familiar dedicada a la comercialización de productos del rubro ferretero y materiales de construcción. Fue fundada en el año 2005 por el matrimonio Mas Goñas y, actualmente, cuenta con presencia en el mercado de Lima Norte, con dos sedes, una en el distrito de San Martín de Porres y otra en la Provincia Constitucional del Callao. La empresa tiene planes de expansión a los distritos de Carabayllo y Puente Piedra.

A lo largo de estos años, Ferre Mas ha crecido en cuanto a cifras en personal, rentabilidad y logística; sin embargo, los procesos se manejan de manera empírica y las decisiones han sido centradas más en la operatividad que en la estrategia.

Se identificó que la organización familiar de estudio está atravesando dos cambios importantes: El primero, es concretar su plan de crecimiento y expansión con la implementación de sus nuevos puntos de venta, y el segundo, es la sucesión de la gerencia general a la siguiente generación. Bajo ese escenario se consideró importante diseñar un plan estratégico de Recursos Humanos que brinde soporte y acompañamiento al plan de expansión y cambio generacional.

El plan de intervención inició con un diagnóstico sobre los principales procesos del área de Recursos Humanos, como son reclutamiento y selección, inducción, capacitación y administración de personal. En el diagnóstico se encontró que la organización no cuenta con un área de Recursos Humanos y que actualmente la administradora realiza los procesos de compensación, reclutamiento y selección. Los procesos de inducción y capacitación no están formalmente definidos, y se ejecutan de manera empírica.

Tomando en cuenta ese marco referencial se elaboró un plan estratégico para el área de Recursos Humanos con un presupuesto de S/ 25,840. Esta inversión le permitirá a la organización sentar las bases de los principales procesos de Recursos Humanos; dotarla de personal altamente calificado para alcanzar su proceso de expansión; reducir las brechas de competencias del personal actual; adoptar una propuesta de contratación más atractiva que genere motivación, compromiso y permanencia del personal, además de realizar el proceso de cambio de mando de manera exitosa.

Se estima que la organización obtendrá un ahorro de S/ 28,000 con la ejecución de la propuesta planteada, lo que se traduce en un retorno de la inversión de 245.54%; es decir, por cada sol invertido en el plan propuesto, la empresa obtendrá un retorno de S/ 2.45, que sería lo ahorrado en costos de reemplazar y capacitar personal.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Diagnóstico situacional	2
2.1 Perfil competitivo de la empresa.....	2
2.1.1 Antecedentes, reseña histórica y consideraciones generales.....	2
2.1.2 La empresa en la actualidad. Descripción del negocio.....	2
2.1.3 Orientación estratégica: Visión, misión, valores	3
2.1.4 Perfil estratégico de la organización al 2021	3
2.2 Identificación del problema y de la oportunidad.....	4
2.2.1 Definición del problema	4
2.3 Enfoque y descripción de la solución prevista	4
2.4 Propuesta de solución.....	5
2.4.1 Objetivos.....	5
2.4.2 Justificación de la propuesta.....	5
2.4.3 Alcances y limitaciones de la propuesta.....	5
Capítulo III. Marco teórico conceptual	6
3.1 Determinación del tipo de estudio.....	6
3.2 Identificación de las variables del estudio.....	6
3.3 Principales definiciones y modelos	6
3.3.1 Estilos de liderazgo.....	6
3.3.2 Cambio generacional	9
3.3.3 Perfil de puestos	12

3.3.4 Perfil de competencias.....	12
3.3.5 Estructura organizacional	13
3.4 Estado del arte	16
3.5 Determinación del instrumental a utilizar	20
3.6 Procedimiento de recolección y análisis de la información	21
3.7 Conclusión.....	22
Capítulo IV. Análisis del contexto	23
4.1 Análisis del macroentorno.....	23
4.2 Análisis del microentorno	25
4.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	25
4.2.2 Poder de negociación de los clientes	25
4.2.3 Amenaza de nuevos competidores	26
4.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	26
4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	26
4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	27
Capítulo V. Análisis interno.....	29
5.1 Modelo de negocio al 2021	30
5.2 Cadena de valor (servicios).....	31
5.3 Análisis VRIO.....	32
5.4 Ventaja competitiva.....	32
5.5 Estrategia competitiva.....	33
5.6 Organigrama de la empresa.....	34
5.7 Líneas estratégicas de Ferre Mas para los próximos 5 años	37
5.8 Estrategia de crecimiento	38
5.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	39
Capítulo VI. Análisis de recursos humanos.....	40
6.1 Diagnóstico a diciembre 2021	40
6.2 Análisis de los procesos básicos de recursos humanos	41

6.2.1 Procesos para integrar personas.....	42
6.2.2 Procesos para organizar a las personas.....	42
6.2.3 Procesos para recompensar a las personas	42
6.2.4 Procesos para desarrollar a las personas.....	42
6.2.5 Procesos para retener a las personas.....	43
6.2.6 Procesos para auditar a las personas.....	43
6.3 Perfil de competencias requeridas para el futuro y brecha.....	43
6.3.1 Definición de competencias	43
6.3.2 Determinación de brechas	44
6.4 Priorización de procesos.....	48
Capítulo VII. Plan estratégico de Recursos Humanos	50
7.1 Alineamiento estratégico.....	50
7.1.1 Análisis FODA	50
7.2 Objetivos del plan estratégico de recursos humanos.....	51
7.3 Propuesta de estructura organizacional	51
7.4 Proyección de los nuevos puntos de venta.....	53
7.5 Puestos clave	53
7.6 Desarrollo de las estrategias de recursos humanos	54
7.6.1 Proceso: Integrar (Reclutamiento y Selección)	54
7.6.2 Proceso: Desarrollar (Capacitación).....	56
7.6.3 Proceso: Desarrollar (Inducción).....	62
7.6.4 Proceso: Desarrollar (Sucesión y líneas de carrera profesional)	65
7.7 Presupuesto/ costo de la propuesta.....	66
7.8 Beneficios de la implementación de la propuesta	68
Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	71
Anexos	76
Notas biográficas	88

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de Gersick	14
Tabla 2.	Matriz EFE	28
Tabla 3.	Modelo de negocio al 2021	30
Tabla 4.	Cadena de valor	31
Tabla 5.	Análisis VRIO	32
Tabla 6.	Líneas estratégicas	38
Tabla 7.	Matriz EFI	39
Tabla 8.	Tabla de competencias propuesta.....	44
Tabla 9.	Puntuación de los grados.....	45
Tabla 10.	Brechas	45
Tabla 11.	Matriz Urgente versus Importante	48
Tabla 12.	Objetivos del plan estratégico de Recursos Humanos	51
Tabla 13.	Proceso: Integrar (Reclutamiento y Selección).....	54
Tabla 14.	Proceso: Desarrollar (Capacitación)	56
Tabla 15.	Acciones.....	60
Tabla 16.	Proceso: Desarrollar (Inducción)	62
Tabla 17.	Proceso: Desarrollar (Sucesión y líneas de carrera profesional).....	65
Tabla 18.	Presupuesto/costo de la propuesta.....	67

Índice de figuras

Figura 1.	Cambio generacional.....	10
Figura 2.	Curva de producto	11
Figura 3.	Mapa del entorno.....	17
Figura 4.	Diagnóstico de la administración de Recursos Humanos	19
Figura 5.	Análisis del macroentorno.....	23
Figura 6.	Concentración de ferreterías	27
Figura 7.	Estrategias genéricas	34
Figura 8.	Organigrama de la empresa.....	35
Figura 9.	Organización matricial	36
Figura 10.	Distribución estándar de cada punto de venta.....	36
Figura 11.	Resultados de la auditoría de Recursos Humanos	40
Figura 12.	Nuevo organigrama.....	52
Figura 13.	Distribución interna.....	52
Figura 14.	Esquema de las acciones	57
Figura 15.	Esquema de evaluación propuesto	61
Figura 16.	Programa de inducción “Bienvenido a Ferre Mas”	64

Índice de anexos

Anexo 1.	Diccionario de competencias y comportamientos.....	77
Anexo 2.	Competencias genéricas y específicas por grados	78
Anexo 3.	Formato de levantamiento de perfiles de puesto (ejemplo)	79
Anexo 4.	Resultados de herramientas para evaluación de Liderazgo.....	79
Anexo 5.	Guía para entrevista de auditoría de recursos humanos a gerente general, administradora y coordinadoras de tienda (tienen personal a cargo).....	81
Anexo 6.	Guía para entrevista de auditoría de recursos humanos a personal de servicio al cliente, cajero, operario y chofer (no tienen personal a cargo)	83
Anexo 7.	Perfiles de puesto propuestos para administrador, coordinador de Finanzas y coordinador de Compras	84
Anexo 8.	Resultados de ponderación funciones para identificación de puestos clave.	86
Anexo 9.	Resultados de lista de comprobación para auditoría de los recursos humanos (adaptado de MDS Management Inc., Montreal).....	86

Capítulo I. Introducción

El presente plan estratégico de Recursos Humanos tiene como finalidad implementar los procesos del área en mención de la empresa Ferre Mas, que contribuyan con el plan de expansión que tiene la organización y la sucesión de la gerencia general con cambio generacional. Para desarrollar el plan antes mencionado, en el primer capítulo presenta el diagnóstico situacional de la empresa, una descripción general de la misma y la identificación del problema.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, exponiendo los principales conceptos y teorías que se tomarán en consideración para el desarrollo del plan. En el tercer y cuarto capítulo se muestra el diagnóstico externo e interno, lo que permitirá identificar los factores más relevantes que influyen en la organización y que se han considerado para la elaboración del presente plan.

El quinto capítulo analiza los procesos de recursos humanos en Ferre Mas a partir de un proceso de auditoría realizado por los autores de la presente investigación, que incluyó entrevistas, revisión documentaria y observación directa. El análisis de este capítulo permite la elaboración del plan estratégico de recursos humanos que se abordará en el siguiente capítulo.

En el sexto capítulo se presenta el plan estratégico de recursos humanos enfocado en la implementación de tres procesos claves que impactan directamente con el plan de expansión: Integrar, Organizar y Desarrollar (Chiavenato, 2009). En el capítulo siete se especificará el presupuesto requerido y el cronograma para la ejecución de las estrategias de recursos humanos. Finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el plan.

Capítulo II. Diagnóstico situacional

2.1 Perfil competitivo de la empresa

2.1.1 Antecedentes, reseña histórica y consideraciones generales

Ferre Mas es una empresa familiar dedicada a la venta de materiales para construcción con más de 16 años en el mercado ferretero de Lima Norte. Actualmente la empresa cuenta con 2 puntos de venta, inaugurados en los años 2005 y 2015, ubicados en San Martín de Porres y Callao, respectivamente. En los próximos 5 años la empresa planea ampliar su cobertura de atención y tener presencia en otros distritos de Lima Norte como Carabayllo y Puente Piedra.

Desde el 2008, la empresa forma parte de la Red de Ferreterías Progresol, lo que le ha permitido generar mayor confianza en los clientes por contar con el respaldo de la cementera más grande del país, como es UNACEM. Esta relación comercial permite a la empresa obtener el cemento a precios competitivos por ser considerado distribuidor autorizado.

2.1.2 La empresa en la actualidad. Descripción del negocio

Al cierre del primer trimestre del 2022, la empresa cuenta con un total de 21 colaboradores. El 30% del personal es de género femenino y el 70% restante, masculino. Según las áreas funcionales, el personal se distribuye en Administración (30%), Ventas (10%) y Operaciones (60%).

La distribución de personal según género muestra un aumento en la cantidad de hombres en los últimos 5 años, mientras que la cantidad de mujeres se ha mantenido constante. Esta variación se debe al aumento en la contratación de personal para distribución (choferes y operarios), los cuales -por la naturaleza del trabajo que realizan- generalmente son hombres.

Debido a que la mayor parte del personal corresponde al área de Distribución (choferes y operarios) el requerimiento en cuanto nivel de estudios es básico, lo cual se refleja en el 60% de personal que solo cuenta con estudios secundarios, técnico inconcluso o en curso.

La mayor parte de las contrataciones ocurren por recomendación de los miembros de la familia, y se evidencia que el mayor porcentaje del personal vive en los distritos donde se ubican los locales, ya sea en vivienda alquilada o en los cuartos que habilita la empresa para el personal.

2.1.3 Orientación estratégica: Visión, misión, valores

- **Visión.** “Ser la empresa líder de Lima Norte y Callao en la distribución de materiales para construcción, siendo reconocidos por contribuir el bienestar y satisfacción de nuestros colaboradores, clientes, maestros de obra, proveedores y comunidad.”
- **Misión.** “Ofrecer productos de calidad para la construcción, con un servicio diferenciado por la atención personalizada y entrega oportuna, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes, brindando confianza y seguridad a través de los diferentes canales de atención.”
- **Valores.** Honestidad, Respeto, Puntualidad, trabajo en equipo y perseverancia.
- **Estrategia competitiva.** Enfoque en costos mayor valor

2.1.4 Perfil estratégico de la organización al 2021

Debido a que las ferreterías en su mayoría ofrecen los mismos productos, la estrategia de la empresa se basa en ofrecer un servicio diferenciado que se adapte a las necesidades del cliente mediante una atención personalizada y entrega oportuna, enfocándose siempre en generar mayor valor a los clientes. Así mismo, la empresa se orienta a ofrecer productos a precios competitivos, mediante su adquisición y negociación con los productores o principales distribuidores, esto le permite disminuir costos sin afectar la calidad de los productos. La empresa se enfoca en superar

las expectativas del cliente y diferenciar su servicio de lo tradicional que ofrece el mercado ferretero.

2.2 Identificación del problema y de la oportunidad

2.4.4 Definición del problema

Ferre Mas es una empresa familiar que ha crecido empíricamente gracias al espíritu emprendedor y compromiso de sus fundadores, el matrimonio Mas Goñas. En el transcurso de los últimos 16 años en el mercado la empresa ha ido ganando más participación y reconocimiento, lo cual ha producido un incremento paulatino en el volumen de sus operaciones, generándose desorden en ciertos procesos de la empresa. Lo anteriormente mencionado, evidencia la necesidad de la empresa de evolucionar a una organización más profesional para no perder el control de esta y seguir creciendo de manera sostenible.

Adicionalmente, para inicios del año 2024, se prevé la sucesión de la gerencia general a la segunda generación familiar a fin de dar continuidad al plan de expansión y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.3 Enfoque y descripción de la solución prevista

Desarrollar un plan estratégico de recursos humanos permitirá a Ferre Mas tener una mejor organización del área para atraer al personal idóneo, desarrollarlo y fidelizarlo a fin alcanzar los objetivos organizacionales; así mismo, dicho plan contemplará acciones específicas para mitigar el impacto que producirá el ingreso de una nueva generación familiar a la gerencia general.

2.4 Propuesta de solución

Se propone diseñar un plan estratégico de recursos humanos para Ferre Mas que brinde soporte y acompañamiento al plan de expansión y permita cumplir con un adecuado cambio generacional.

2.4.1 Objetivos

Desarrollar un plan estratégico de recursos humanos que facilite el crecimiento sostenible de la empresa en los próximos 5 años, considerando la expansión y el cambio generacional.

2.4.2 Justificación de la propuesta

Para cubrir la necesidad de profesionalizar la empresa es de suma importancia desarrollar un plan estratégico de recursos humanos que permita dar soporte y acompañamiento a Ferre Mas en su plan de expansión y cambio generacional, ya que con ello se logrará dotar a la organización de personal idóneo que permita replicar el éxito de los locales ya existentes en los nuevos puntos de venta a implementarse en los próximos 5 años.

2.4.3 Alcances y limitaciones de la propuesta

El diagnóstico de la organización se realizará en base a los dos locales con los que cuenta actualmente la ferretería Ferre Mas en San Martín de Porres y en el Callao. El grupo objetivo al cual se le aplicará los instrumentos, al cierre del año 2021, son 21 colaboradores.

Las principales limitaciones del estudio están relacionadas con la obtención oportuna de información. Al ser una empresa de corte familiar, varios de los puestos son multifuncionales por lo que el trabajo del día a día está centrado netamente en realizar actividades relacionadas al *core* del negocio y existe una alta posibilidad que se generen retrasos al proporcionar la información.

Capítulo III. Marco teórico conceptual

En este capítulo se identifican y definen las variables que afectan a la expansión y el cambio generacional de la empresa Ferre Mas. Así mismo, se presenta el modelo de procesos de recursos humanos que más se ajusta a la naturaleza de la organización. En función a las variables y el modelo que se presentan se ha elaborado el diagnóstico que permite diseñar el plan estratégico de recursos humanos que se ajusta a la realidad de la empresa, teniendo en cuenta sus características particulares.

3.1 Determinación del tipo de estudio

El tipo de estudio es cualitativo.

3.2 Identificación de las variables del estudio

Las variables del estudio son las siguientes: estilos de liderazgo, cambio generacional, perfil de puestos, perfil de competencias y estructura organizacional.

3.3 Principales definiciones y modelos

3.3.1 Estilos de liderazgo

Para efectos de esta investigación se revisó la literatura de cuatro teorías de estilos de liderazgo para la posterior elección de aquellas que proporcionen instrumentos adecuados para el diagnóstico del estilo de los líderes de la organización.

Teoría de los Rasgos

Explica que existen ciertas características o rasgos personales que diferencian a quienes pueden ser líderes y a quienes no (Giraldo & Naranjo, 2014, citados en Paredes, 2019).

Teoría del Comportamiento

Se centra en la conducta del líder para lo cual Lewin (1958) propone tres estilos de liderazgo:

- **Autoritario.** Hace referencia a que existe una relación de dominancia de parte del líder frente a los demás miembros del equipo.
- **Democrático.** Es un estilo con mayor interés en la toma de decisiones luego de establecer un consenso colectivo con los miembros del equipo.
- **Leissez-Faire.** Estilo más orientado a brindarle la responsabilidad y autoridad al equipo, el líder no llega a involucrarse en la toma de decisiones.

Siguiendo el mismo enfoque del comportamiento, Blake & Mouton (1960, citados en Praxis, s.f.) desarrollaron la Rejilla de Dirección Administrativa para medir el interés relativo del gerente por las personas y la productividad describiendo así dos dimensiones:

- **Preocupación por la gente.** Es decir, aquel grado en el que el líder se preocupa por el crecimiento y desarrollo personal de los miembros de su equipo además de que logren sus propósitos.
- **Preocupación por la producción.** Hace referencia al grado en el que el líder resalta la eficiencia de procesos, metas, objetivos, y los resultados de la organización.

Dentro de estas dimensiones los autores identifican cinco estilos de gestión:

- **Empobrecida.** Poco interés por la gente y por la productividad. Un supervisor con esas características es inefectivo, no aporta a la organización.
- **Country Club.** Alta preocupación por la gente y baja preocupación por la producción. Orientado a las personas y se esfuerza por conseguir un ambiente de trabajo que propicie el bienestar de sus colaboradores. Carece de control y dirección.

- **Produce o muera.** Este tipo de líder es autoritario, está orientado a la eficiencia de procesos y objetivos. Coloca en segunda instancia las necesidades de los colaboradores.
- **Liderazgo de equipo.** Un gerente de este estilo resalta la orientación a las personas y a la productividad. Este líder cree en la gente, entiende los objetivos y su responsabilidad por alcanzarlos; además, se involucra en los mecanismos necesarios para lograrlos considerando las necesidades del equipo y las de la producción.
- **Mitad de camino.** Está más orientada a mantener una relación de compromiso con los colaboradores y la productividad. Es decir, el líder se encontrará a gusto con el rendimiento promedio y si se cumple al cien por ciento la producción.

Teoría de la Contingencia

El argumento principal es que la efectividad del liderazgo se da siempre y cuando este se adapte al contexto en el que se encuentre el equipo. Es decir, la efectividad del líder se basa en el uso del estilo de liderazgo apropiado basado en factores situacionales (Halaychik, 2016, citado en Aguilar *et al.*, 2022).

Teoría de las Relaciones

Este enfoque hace referencia a las formas de relaciones que se generan entre el líder y sus seguidores. En este enfoque existen dos tipos de teorías:

- **Liderazgo transaccional.** Hace referencia a una relación de transacción que se da entre el líder y sus subordinados, y se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (Daft, 2006, citado en Paredes, 2019).

- **Liderazgo transformacional.** Va más allá del liderazgo transaccional, logrando motivar a los subordinados a alcanzar sus propias metas, caracterizándose por ser visionarios, bien articulados, seguros de sí mismos y generadores de confianza (Schwarzwald *et al.*, citados en Nieri *et al.*, 2015).

Para efectos de la presente investigación se ha considerado trabajar con las teorías conductuales de Lewin y la de Blake & Mouton, ya que ambas poseen clasificaciones que se ajustan al tipo de organización materia de estudio y son de fácil interpretación. Además, es necesario mencionar que el aporte de ambas teorías son instrumentos de perfiles de liderazgo de aplicación práctica que permiten un diagnóstico preciso y claro de los estilos de liderazgo del gerente general y administrador de la empresa para la propuesta del plan de sucesión en lo relacionado al cambio generacional que se prevé.

3.3.2 Cambio generacional

Cambio generacional o también llamado sucesión, en el caso de las empresas familiares, es definido como el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2018). El 70% de las empresas de familia desaparece en cada generación. Los mayores cambios en la relación de la familia hacia la empresa ocurren con la transición entre una y otra generación. Como lo indica Kaplun, la dinámica se explica de la siguiente forma:

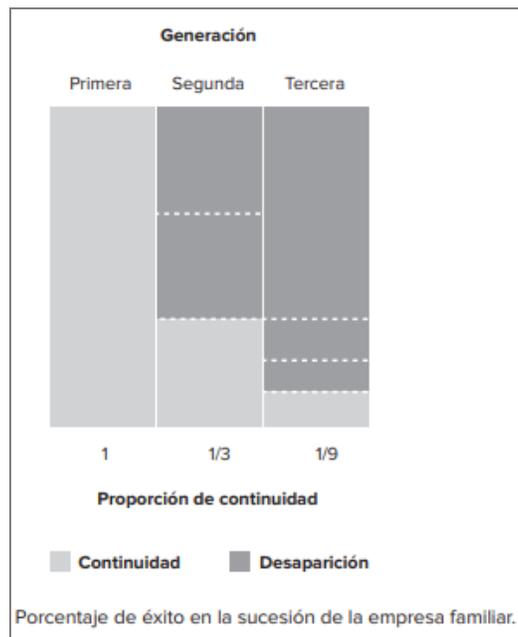
- **De primera a segunda generación.** El negocio se crea con el impulso y empeño del fundador, quien no recibe ninguna herencia. Sin embargo, hereda la empresa a su descendencia para lograr su continuidad.
- **De segunda a tercera generación.** Luego de haber experimentado el primer cambio generacional con éxito, esta transición suele ser más fácil. Aunque la dificultad

principal es tomar la decisión de quiénes deberán hacerse cargo del negocio. La empresa cambia de una sociedad de hermanos a una confederación de primos.

- **De tercera a cuarta generación.** En general, la empresa de la familia lleva ya unos 60 años, y es manejada operativamente por gerentes externos.

Figura 1

Cambio generacional

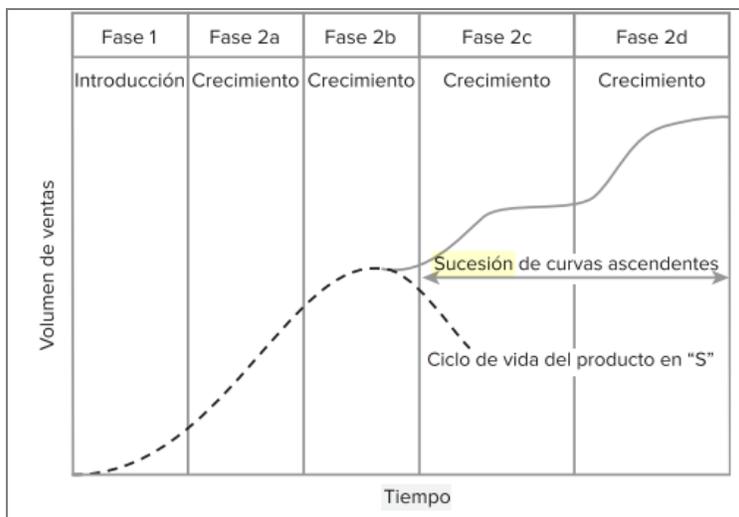


Nota: Adaptado de Belausteguigoitia, 2018.

Las organizaciones tienen la capacidad de renacer de alguna manera para continuar el proceso de crecimiento, como se muestra en la siguiente figura, con la curva de producto y la sucesión de curvas ascendentes. La interacción entre generaciones es responsable en su mayoría del crecimiento de la curva. El ingreso de la nueva generación puede coincidir con las etapas de maduración y declive del producto. Si ambas generaciones trabajan sinérgicamente orientados a transformar el producto o la forma de ofrecerlo, la organización experimentaría una curva de esta naturaleza.

Figura 2

Curva de producto



Nota: Adaptado de Belausteguioitia, 2018.

Las organizaciones experimentan una sucesión de curvas ascendentes en la medida en que las nuevas generaciones aportan propuestas innovadoras y los mayores las aceptan con el objetivo compartido de darle continuidad a la organización buscando el crecimiento sostenible. Es así como, la organización se adapta a las necesidades actuales del mercado transformando los productos y servicios tradicionales sin aferrarse al éxito del pasado. Este tipo de escenario es posible si quienes dirigen la organización están dispuestos a asumir riesgos, permitiendo el cambio y desarrollo de ideas innovadoras.

Para el diagnóstico y posterior propuesta en materia de cambio generacional se considera importante tener en cuenta que, para dar soporte a los objetivos estratégicos de la organización, es importante desarrollar prácticas que permitan la coexistencia armónica entre los intereses de cada generación enfocados en el objetivo común del crecimiento sostenible de la empresa. Es así como uno de los grandes retos es desplegar un plan de sucesión con prácticas adecuadas que permitan continuar con el negocio y superar las dificultades en la transición y cesión de poder por parte del fundador a la segunda generación.

3.3.3 Perfil de puestos

El análisis y descripción de puestos requiere recopilar y analizar información sobre contenidos, tareas a realizar, requerimientos específicos y contexto en el que se realizan las mismas. El correcto análisis de lo antes mencionado permitirá diseñar el perfil de puesto que permita determinar qué tipo de personas deben contratarse para cada posición (Alles,2004).

Para definir bien los perfiles de puestos es importante analizar toda la información desde el inicio del proceso. El propósito de este, el cual se basa en el análisis, descripción y la documentación de puestos de trabajo, es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización. Una correcta estructura de perfiles de puestos facilita procesos de recursos humanos como reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, desarrollar, y remunerar personal y, a su vez, es vital para los planes de sucesión dentro de cualquier tipo de organización (Alles, 2004).

Al definir los perfiles de cada puesto en la organización también es importante identificar los puestos clave para considerarlos en las acciones propuestas en el plan estratégico de recursos humanos; es así como, valiéndose de la valoración de puestos de trabajo bajo criterios definidos, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo. La elaboración adecuada de perfiles de cada puesto y la determinación de los puestos clave de la organización es la base para todas las acciones que se presenten en el plan estratégico de recursos humanos.

3.3.4 Perfil de competencias

Es importante tener claro el enfoque de competencias para desarrollar el planeamiento estratégico en el ámbito laboral y fortalecer el sistema de gestión de recursos humanos: reclutamiento, selección, análisis de puestos, desarrollo de talentos (Galarza *et al.*, 2019).

Asimismo, el enfoque basado en la competencia se debe, básicamente, al desarrollo de las tecnologías, a la innovación de productos y procesos, al cambio demográfico, a la necesidad de reclutar recurso humano con habilidades universales, a la necesidad de capacitación y aprendizaje organizacional y, en especial, a la globalización (Le Deist & Winterton, 2005, citados en Galarza *et al.*, 2019)

Para empezar a definir las competencias en un negocio familiar, la persona o personas que opten por este emprendimiento deben tener inicialmente la competencia de liderazgo y visión estratégica, que brindan la capacidad de identificar oportunidades de negocio y proyectarse a un crecimiento en el futuro, así como influenciar y organizar sus recursos estratégicos para alcanzar su visión (Mendoza & Mendoza, 2016).

El éxito de una empresa familiar dependerá de las competencias que tenga el fundador o emprendedor (Mendoza & Mendoza, 2016); además, las competencias que tengan desde el emprendedor hasta los demás empleados dependerán también del estilo de liderazgo que se maneje en la organización (Palafox *et al.*, 2021).

Es importante definir el perfil de competencias para cada uno de los puestos ya que la determinación de estos y los niveles de desarrollo que se requieran en cada puesto proveerán claridad para que los procesos de recursos humanos estén alineados con los objetivos de expansión de la organización.

3.3.5 Estructura organizacional

Para comprender la estructura organizacional de la empresa es importante tomar como referencia los conceptos propuestos por Gersick (1997) y Mintzberg (1984). En primer lugar, Gersick (1997) presenta un modelo (de los tres círculos, como ellos lo llaman) que grafica la

dinámica de una empresa familiar en la que interactúan 3 elementos: empresa, familia y propiedad.

Tabla 1

Modelo de Gersick

Grupo	Integrantes
1	Miembros de la familia que no laboran en la empresa ni tienen propiedad.
2	Personas que tienen participación en la propiedad de la empresa, pero que no pertenecen a la familia y son ajenos a las labores y funciones de la empresa.
3	Personas que laboran en la empresa, pero no tienen participación en la propiedad de acciones ni pertenecen al círculo familiar.
4	Miembros de la familia que, además, tienen participación en la propiedad de la empresa, pero no laboran en esta.
5	Personas que laboran en la empresa, que no pertenecen a la familia, y que cuentan con participación en la propiedad de la empresa.
6	Miembros de la familia no propietarios que laboran en la empresa,
7	Miembros de la familia que son propietarios de la empresa y laboran para la misma.

Nota: Adaptado de Gersick, 1997.

En las estructuras organizacionales de empresas familiares se identifican algunos integrantes que son propietarios, pero que no participan en la dirección del negocio, así como otros que son gerentes, pero no son propietarios. Es importante considerar los 3 elementos que presenta el modelo ya que permite una distinción entre la propiedad y la dirección dentro de la estructura de la empresa.

En segundo lugar, Mintzberg (1984) presenta un modelo para comprender, clasificar y diseñar estructuras organizacionales. Basa su modelo en la división del trabajo y la coordinación de tareas, para ello señala que las organizaciones están constituidas por cinco elementos:

- **El núcleo de operaciones.** Los operarios que realizan tareas asociadas a la producción de servicios o productos.
- **El ápice estratégico.** Directivos que se ocupan de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y satisfaga los intereses de los principales grupos de interés.

- **La línea media.** Directivos con autoridad formal que son el nexo entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
- **La tecnoestructura.** Personas que se encargan de estandarizar o normalizar los procesos de trabajo.
- **El área de soporte (staff).** Unidades especializadas que respaldan el funcionamiento de la organización fuera del flujo de trabajo del núcleo de operaciones.

En cuanto a la coordinación, Mintzberg (1984) señala cinco mecanismos:

- **Adaptación mutua.** Coordinación informal entre personas que trabajan juntas en grupos reducidos que se amoldan entre sí.
- **Supervisión directa.** Coordinación que surge ante la necesidad de liderazgo cuando el número de trabajadores aumenta y existe una división de trabajo marcada de tareas en distinto tiempo y espacio con sistemas técnicos complejos.
- **Normalización de procesos.** Cuando las tareas son sencillas y rutinarias.
- **Normalización de resultados.** Cuando el trabajo implica cierta complejidad y se especifican los resultados, dejando a discreción del trabajador el proceso de su realización.
- **Normalización de habilidades.** Cuando la complejidad del trabajo es elevada al no poder normalizarse los procesos ni los resultados, así que se recurre a la normalización de habilidades del trabajador.

Las configuraciones estructurales planteadas por Mintzberg, resultantes de la integración de los componentes y mecanismos de coordinación antes mencionados, son las siguientes:

- **Estructura simple o empresarial.** Simple, informal, flexible y carecen de staff y tecnoestructura.

- **Burocracia maquinal.** Incremento de normas, reglas y elementos de la comunicación formal. El poder de decisión está centralizado en el ápice estratégico y cuenta con tecnoestructura debido a la importancia que tiene la normalización.
- **Burocracia profesional.** Ideal para organizaciones que cuentan con las habilidades y los conocimientos de profesionales operativos para funcionar, y todas producen bienes y servicios normalizados
- **Forma divisional.** Basada en divisiones autónomas, cada de ellas con una estructura propia, débilmente acopladas bajo una dirección administrativa única.
- **Adhocracia.** Estructura altamente flexible, capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Los integrantes de la organización son coordinados mediante adaptación mutua, con directivos integradores y estructura matricial.

La configuración estructural que más se adecua a la organización familiar materia de estudio es la empresarial con mecanismos de coordinación de adaptación mutua y supervisión directa. Los elementos más importantes en la estructura que se evidencian y están desarrollados son el núcleo de operaciones, ápice estratégico y la línea media.

3.4 Estado del arte

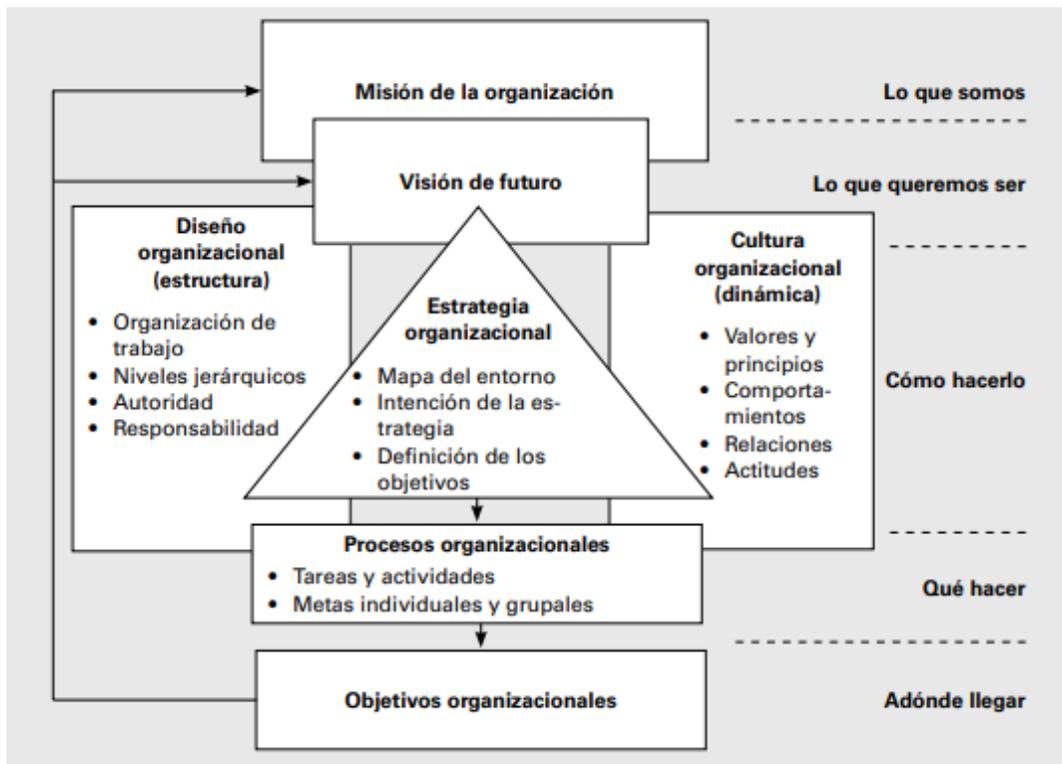
Para tener una visión clara de cómo abordar adecuadamente el diagnóstico y con ello elaborar un plan estratégico de recursos humanos que permita a la empresa Ferre Mas alcanzar sus objetivos organizacionales, es relevante revisar el modelo propuesto por Chiavenato (2009) que desarrolla los conceptos de estrategia, planificación estratégica de recursos humanos y los procesos básicos de la administración de recursos humanos que se tomarán como referencia. Según este autor la estrategia parte de los objetivos estratégicos, de la misión y de la visión que

se pretende realizar y se sustenta en dos tipos de análisis: i) el análisis del entorno para identificar y analizar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar, y ii) el análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa (Chiavenato, 2009, p. 74).

Por lo antes mencionado, es importante la elaboración de un mapa del entorno para identificar las oportunidades y amenazas, así como realizar una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Figura 3

Mapa del entorno



Nota: Tomado de Chiavenato, 2009.

Como muestra la figura anterior, a partir de la misión de la organización y la visión de futuro, la estrategia debe alinear la estructura y la cultura de la organización; es decir, tanto la estructura como la cultura deben ceñirse a la estrategia para que su ejecución tenga éxito.

Además, los procesos de la organización deben alinearse con la estrategia para alcanzar los objetivos. La estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos y debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos los colaboradores. Debe tener amplia difusión para que sirva como hilo conductor de la acción organizacional (Chiavenato, 2009, p. 76).

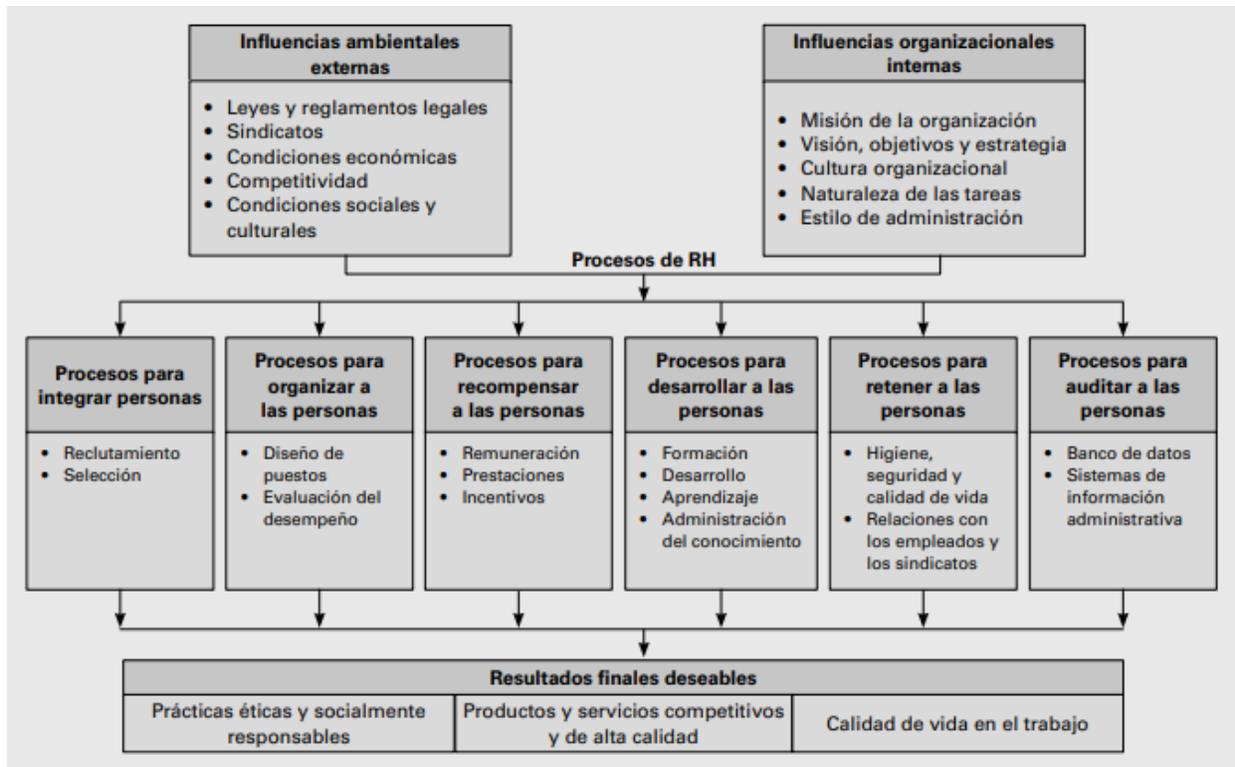
La planificación de recursos humanos es la alineación de la función de la administración de recursos humanos con la estrategia organizacional, antes explicada. Esta planificación busca traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de recursos humanos. Se refiere a la forma como la función de administración de recursos humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los colaboradores, buscando alinear los talentos y las competencias del personal con las necesidades de la organización.

La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización (Chiavenato, 2009, pp. 81-82).

Para realizar una adecuada planificación estratégica de recursos humanos es importante realizar un diagnóstico de los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos propuestos por Chiavenato (2009): Integrar, Organizar, Recompensar, Desarrollar, Retener y Auditar. Dado que los procesos antes mencionados funcionan como un sistema abierto e interactivo, cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. En la siguiente figura se muestra un modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos.

Figura 4

Diagnóstico de la administración de Recursos Humanos



Nota: Tomado de Chiavenato, 2009.

A continuación, se detallan cada uno de los 6 procesos básicos antes mencionados (Chiavenato, 2009, pp. 15-16):

- **Procesos para integrar personas.** Son los procesos para incluir a nuevas personas a la organización. Incluye el reclutamiento y la selección de personal.
- **Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que los colaboradores realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- **Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a los colaboradores y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- **Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo del personal, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- **Procesos para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- **Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de los colaboradores y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

De la información obtenida se elaborará el plan estratégico de recursos humanos tomando en consideración la estrategia organizacional y el diagnóstico de los 6 procesos básicos propuestos por el autor.

3.5 Determinación del instrumental a utilizar

Los instrumentos utilizados para el diagnóstico de la organización fueron los siguientes:

- **Estilos de liderazgo.** Se aplicó el test de liderazgo de Lewin y el test de estilos de liderazgo de Blake & Mouton (ver anexo 4).

- **Perfil de puestos.** Se utilizó el formato del anexo 3 con el cual se recopiló información sobre el contenido de un puesto (tareas a realizar); sus requerimientos específicos. Además, para la identificación de puestos clave se utilizó el formato de ponderación de funciones según los criterios de frecuencia, consecuencia y complejidad (ver anexo 8).
- **Perfil de competencias.** Se definen competencias tanto generales como específicas para cada puesto, tomando como referencia el diccionario de Alles (ver anexo 1).
- **Auditoría de recursos humanos.** Se realizó tomando como referencia los procesos básicos planteados por Chiavenato y una adaptación de la lista de comprobación para auditoría de la consultora MDS Management Inc. de Montreal (ver anexo 9).

3.6 Procedimiento de recolección y análisis de la información

A continuación, se presentan los métodos utilizados en el presente trabajo de investigación en la recolección de información:

- **Revisión documentaria.** Se recopiló y organizó la información proporcionada por el ápice estratégico de la empresa.
- **Entrevistas.** Se realizaron entrevistas basadas en preguntas que se detallan en las guías de los anexos 5 y 6. El objetivo principal de las entrevistas fue contrastar la información obtenida de la revisión documentaria.
- **Observación directa.** Permitió obtener información del día a día y así los autores de la presente investigación pudieron generar una opinión propia de lo que se observó en la organización sobre aspectos diversos, tales como condiciones de trabajo, comunicación, coordinaciones, entre otros.

- **Aplicación de instrumentos.** Se aplicaron los instrumentos detallados en el punto anterior para obtener información específica relacionada a las variables de estudio y modelo de auditoría para el diagnóstico.

La información recopilada con los métodos antes mencionados fue analizada por los autores de la presente investigación en base a su experiencia y modelos revisados en el marco teórico.

3.7 Conclusión

Para el plan de estratégico de recursos humanos que se presentará se tomaron en cuenta variables y modelos que se adaptan a la realidad de la empresa Ferre Mas, con el objetivo de realizar un diagnóstico que permita recopilar y analizar información para proponer acciones alineadas a la expansión geográfica y cambio generacional de la empresa.

Capítulo IV. Análisis del contexto

Para comprender la situación actual de la empresa y tener una mayor visión del plan de expansión se utilizaron diversas herramientas para el análisis correspondiente, tales como el análisis del macroentorno, análisis de las Cinco Fuerzas, Cadena de Valor, matriz VRIO, entre otros.

4.1 Análisis del macroentorno¹

En la siguiente figura se aprecia el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esto permite tener una visión integral de la situación del país y de cómo impactan cada uno de estos factores en los objetivos de la organización.

Figura 5

Análisis del macroentorno

¹ David & David, 2017.

P
Político

La pandemia así como la crisis entre el gobierno y el congreso, provocaron incertidumbre en los inversionistas y en las grandes empresas; por lo tanto, la reactivación de proyectos de infraestructura se dio paulatinamente, de acuerdo con las indicaciones del gobierno. El gobierno estuvo trabajando en un conjunto de medidas para promover el crecimiento económico, cerrar brechas estructurales y aumentar la recaudación tributaria. La política tributaria apuntará a alcanzar una meta de recaudación del 18% del PBI hacia finales del gobierno actual; ello permitirá ampliar el gasto público para acelerar el cierre de brechas tanto sociales como de infraestructura.



E
Económico

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2020) en abril del 2020 se registró el punto más bajo de actividad económica con una caída del 90.4%, siendo una contracción mucho mayor que la del PBI total (-39.9%). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), la actividad de construcción creció en 231.9% en el segundo trimestre del 2021 debido a la reactivación económica nacional pública y privada. Si bien el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) había previsto cifras alentadoras para fines de 2021, hubo una disminución del 8.90% en el comercio al por mayor; por el contrario, el comercio al por menor evolucionó positivamente en 1.4%, sumado a la ampliación en los horarios de atención en puntos de venta (Ninahuanca, 2020).



S
Social

El estado de emergencia modificó los estilos de vida de los consumidores. Se evidenció el incremento del consumo de cemento debido a que las familias destinaron un mayor presupuesto a la remodelación de sus hogares o ampliación de ambientes, como consecuencia del mayor tiempo que las personas debían permanecer en sus hogares. Muchas familias también vieron la necesidad de adquirir una vivienda propia. Así lo refiere la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI), precisando que las ventas registradas en setiembre 2020, superaron a las de enero y febrero 2019 (Postgrado UTP, 2021).



Nota: Adaptado de David & David, 2017; IPE, 2020; INEI, 2020; 2021; Ninahuanca, 2020; Postgrado UTP, 2021; Lozano, 2020; Andina, 2021.

T
Tecnológico

Dada las restricciones sanitarias muchas empresas se vieron obligadas a migrar sus operaciones al ámbito virtual, de modo que el comercio electrónico creció 400% durante la cuarentena, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) (Lozano, 2020). Esto vino acompañado de incrementos en la tasa de empleo informal a 75.3% (2020), y en la informalidad de las MYPE a 85% (+0,8 respecto al año anterior), según cifras del INEI (2021). Por otro lado, la automatización de procesos se hace necesaria en el plan de expansión de una empresa, así como la motivación a la gestión del cambio en los colaboradores, y el refuerzo de la experiencia de compra del consumidor.



E
Ecológico

La tendencia global, los compromisos internacionales y las acciones que viene tomando el país para ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) marcan el camino para las empresas interesadas en apostar por los negocios verdes que pongan en relieve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales como medio fundamental para el bienestar de los ciudadanos. En la Normativa Peruana existen diversos instrumentos de gestión ambiental entre los cuales se encuentran los denominados estándares de calidad ambiental (ECA) y límites máximos permisibles (LMP), siendo este último de cumplimiento obligatorio.



L
Legal

El Estado viene brindando una serie de facilidades para la compra de viviendas durante el tiempo de la pandemia, lo cual podría extenderse unos años más, según lo señalado por la directiva del Fondo Mi Vivienda (Andina, 2021). Sin embargo, es innegable que la incertidumbre política y económica que actualmente experimenta el país hace impredecible el mercado de créditos hipotecarios y reduce el acceso de las instituciones financieras a fondos de largo plazo, necesarios para financiar los créditos hipotecarios. Asimismo, el entorno laboral aún inestable incluso para profesionales, origina un comportamiento tímido en la toma de decisiones para adquirir una vivienda propia en tanto la política del país se establezca.



Nota: Adaptado de David & David, 2017; IPE, 2020; INEI, 2020; 2021; Ninahuanca, 2020; Postgrado UTP, 2021; Lozano, 2020; Andina, 2021.

Como se puede apreciar, cada uno de los factores se ha analizado en función de la realidad de los años 2020 y 2021. Es así como la incertidumbre política continúa dominando el

mercado de inversiones internacionales y, si bien el BCRP proyecta un crecimiento de la inversión privada, que representa el 80% de la inversión total en el Perú, de 0% para 2022, dichas condiciones serían menor que 3% en 2022, lo cual resulta insuficiente para atender las necesidades de empleo (Ninahuanca, 2020). Pese a ello, la construcción se ha venido recuperando considerablemente gracias a la reanudación de obras privadas del segmento residencial y, en un menor ritmo, al avance físico de obras públicas.

El avance de la tecnología y consumo eco responsable también obligan a las empresas a desarrollar estrategias para generar una mejor experiencia de compra en el consumidor, y brindarles la seguridad de que están realizando un consumo eficiente e inteligente, permitiéndole tener una vida de calidad y cómoda sin que la huella ecológica de su casa impacte más en el medio ambiente.

4.2 Análisis del microentorno

El diagnóstico externo se basa en la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (2008). Esta herramienta ayuda a realizar un mejor análisis de comportamiento del mercado ferretero y la interacción que tiene actualmente Ferre Mas frente a ello. Así, se analiza la amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación del proveedor y poder de negociación del cliente.

4.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La relación con cada proveedor varía por las diferencias existentes en las condiciones comerciales en cuanto a precio, cantidad, forma de pago, tiempo de entrega, etcétera. El poder de negociación de los proveedores en el rubro ferretero es alto. Los proveedores directos de productos para ferreterías son productores e importadores, ellos establecen escalas de precio bien diferenciados según volumen de compra. Algunos proveedores son distribuidores y/o detallistas

que también cuentan con un poder de negociación alto, en especial cuando los productos se encuentran escasos en los proveedores directos (productores e importadores).

4.2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación del cliente es alto ya que existen muchos competidores en el mercado y los clientes buscan alternativas que les permitan obtener el mejor producto, con el mejor servicio y al menor precio. Además, el costo de cambiar de una ferretería a otra para un cliente es mínimo por lo que el poder de negociación del cliente se eleva.

Los precios de los productos que ofrece Ferre Mas son fijados tomando en consideración el valor agregado de los servicios diferenciados que ofrece, por lo que el poder de negociación de los clientes dependerá del volumen de compra que cada uno tenga. Cuanto mayor es el volumen de compra, mayor es la posibilidad de concretar alguna negociación importante.

4.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta ya que no hay muchas complicaciones en temas administrativos para abrir un negocio en los distritos de el Callao o San Martín de Porres. Por otro lado, las grandes tiendas por departamento están ampliando cada vez más su cadena de tiendas para estar más cerca a sus clientes en diferentes zonas, por lo que aumenta la amenaza.

4.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que intervienen en las construcciones en drywall, ya que Ferre Mas se enfoca al sector de construcción en concreto. El sistema drywall o sistema constructivo en seco se ha convertido en la opción ideal al momento de construir ya que su uso implica múltiples ventajas relacionadas a rapidez, economía, facilidad de limpieza y amigable

con el medio ambiente, pues no requiere uso de agua en grandes cantidades como el sistema convencional.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad es alta ya que en el mercado existen muchas ferreterías locales; es decir, en cada urbanización, distrito y ciudad. Por otro lado, existen las grandes tiendas por departamentos como Sodimac y Promart que hacen que la competencia sea más rigurosa. En las zonas de San Martín de Porres y Callao donde la empresa tiene sus puntos de venta físicos, marcados con color rojo en el mapa, se puede visualizar la alta concentración de ferreterías.

Figura 6

Concentración de ferreterías



Nota: Elaboración propia, 2023.

4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Considerando los factores externos antes desarrollados en el macro y microentorno se propone la siguiente matriz EFE (David & David, 2017).

Tabla 2**Matriz EFE**

FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
<u>OPORTUNIDADES:</u>			
Urbanización en zonas del Cono Norte	0.15	3	0.45
Existencia de demanda insatisfecha en el sector construcción por incremento de proyectos	0.15	3	0.45
Incorporación de productos ecológicos innovadores al portafolio	0.10	2	0.2
Alianzas con entidades financieras para promover el crédito para construcción.	0.05	2	0.1
Negociación con proveedores directos	0.10	3	0.3
Nuevos canales de venta digital	0.10	3	0.3
<u>AMENAZAS:</u>			
Ingreso de nuevos competidores (ferreterías de barrio)	0.10	3	0.3
Inseguridad de zona Lima Norte	0.05	2	0.1
Sensibilidad de alza en precios por la inestabilidad política	0.10	2	0.2
Sistema de construcción ligero (Drywall)	0.10	1	0.1
SUMA TOTAL:	2.5		

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

En el análisis se obtuvo un puntaje de 2.5, lo que indica existen mayores oportunidades posibles de aprovechar a pesar del impacto de las amenazas del mercado.

Capítulo V. Análisis interno

Ferre Mas, empresa familiar fundada por el matrimonio Mas Goñas, se fundó el 03 de junio de 2005, iniciando sus actividades con tres personas, un vehículo de transporte y un punto de venta ubicado en San Martín de Porres. Inicialmente, el volumen de operaciones era bajo por lo cual la división de trabajo era sencilla; sin embargo, con el pasar de los años Ferre Mas logró fidelizar a sus clientes y establecieron relaciones de colaboración con maestros de obra, lo cual les permitió aumentar el volumen de operaciones y la cobertura de atención, lo que conllevó a que se aumente paulatinamente la fuerza laboral y la flota de vehículos para responder a la demanda creciente, fruto de la recomendación directa de sus clientes y maestros de obra.

En el 2015 se incorpora la primera generación familiar y la diferencia en las percepciones del negocio fue el impulso necesario para inaugurar el segundo punto de venta en el Callao, contando para el cierre de ese año con un total de 11 colaboradores y 6 vehículos.

En el 2018, se adquiere un espacio físico como almacén central que serviría como centro de operaciones para el transporte de mercadería de ambos locales. Para el cierre de dicho año la empresa contaba con 16 colaboradores y una flota de 10 vehículos. El contar con un almacén central generó un mejor control de inventarios y distribución de rutas para el transporte, pero también se evidenció que el personal de coordinación en el almacén central no era el más idóneo.

Desde el 2019 a la fecha, la cantidad de colaboradores ha fluctuado entre 15 a 23 personas con índices de rotación entre 15 a 48%, siendo el punto más bajo en el 2020, año en el que inició la pandemia. Para finales del 2022 la empresa proyecta lanzar su canal de venta digital mediante una tienda virtual impulsada por redes sociales y, dentro de los próximos 5 años, se proyecta la apertura nuevos puntos de venta.

5.1 Modelo de negocio al 2021

Tabla 3

Modelo de negocio al 2021

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: fabricantes directos de productos de alta rotación y distribuidores de productos de baja rotación. • Entidades financieras. • Agencia de empleos para la dotación de personal. • Especialistas en rubro construcción: maestros de obra, arquitectos e ingenieros civiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de productos • Mantenimiento de vehículos • Abastecimiento de productos desde fábricas a almacén central • Distribución de pedidos de almacén central a cliente final • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a sus clientes productos de calidad, a precios competitivos, con un servicio diferenciado por la asesoría y entrega oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de venta y asesoría • Servicio postventa • Redes sociales: Facebook e Instagram • Servicios adicionales requeridos para construcción 	<ul style="list-style-type: none"> • Adultos entre 25 a 45 años con proyectos de construcción ubicados en Lima Norte. • Personas con un estilo de compra planeada en busca de productos de calidad. • Hombres progresistas que buscan permanentemente el progreso personal y familiar. • Mujeres modernas que buscan la realización personal y que, al momento de la compra, buscan seguridad y practicidad.
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura (locales propios) • Talento humano • Sistema de almacenamiento de información • Vehículos, maquinarias y equipos 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntos de venta físico: San Martín de Porres y Callao • <i>On line</i>: Redes sociales y página <i>web</i> (en desarrollo) 	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición y mantenimiento de vehículos, equipos y maquinaria. • Talento humano • Mantenimiento de infraestructura y servicios • Productos 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos • Prestación de servicios 		

Nota: Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

5.2 Cadena de valor (servicios)

Tabla 4

Cadena de valor

Dirección General y de Recursos Humanos					
Dirección General: Establece las directrices para conducir la empresa.					
Recursos Humanos: Control de pagos, beneficios e incentivos de personal.					
Organización interna y tecnología					
Atención al cliente independiente por cada local.					
Centralización de operaciones (abastecimiento y distribución) en almacén central.					
Soporte al canal de ventas con sistema de almacenamiento de datos y facturación electrónica.					
Infraestructura y ambiente					
Puntos de venta físicos, seguros y organizados.					
Abastecimiento					
Soporte fundamental para obtener los productos que comercializa la empresa y hacerlos llegar oportunamente cliente. La empresa cuenta con una flota de vehículos propios y proveedores de garantía.					
Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Clientes	Abastecimiento
Fidelización de clientes y especialistas en construcción (ingenieros, arquitectos y maestros de obra).	Coordinadora de tienda contacto vía telefónica y Whatsapp.	Soporte físico: Vehículos, maquinarias y equipos.	Ofrecer productos de calidad a un precio competitivo con un servicio diferenciado de asesoría y entrega oportuna.	Receptor de la prestación: cliente final y especialistas en construcción.	Negociación con proveedores directos y distribuidores. Adquisición y mantenimiento de vehículos, maquinaria y equipo.
Publicidad de boca a boca (recomendación).	Personal de atención al cliente con contacto directo en mostrador.	Habilidades: Sistema para almacenamiento de información.			
Productos de calidad a precios	Choferes y operarios con contacto directo con el cliente al realizar la entrega de productos en obra.	Conocimiento de producto. Conocimiento de negocio.			
Servicio diferenciado por la asesoría y entrega oportuna.					

Margen de servicio:
Resultado de las ventajas competitivas de cada eslabón de la cadena de valor que como resultado genera la fidelización del cliente.

Nota: Adaptado de Porter, 1985; Alonso, 2008.

5.3 Análisis VRIO

Tabla 5

Análisis VRIO

Recursos y capacidades	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Talentos					
Orientación al cliente	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Conocimiento de producto	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Experiencia	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Recursos					
Cultura	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Acceso a fuentes de financiamiento	Sí	No	No	No	PC
Vehículos, equipos y maquinarias propias	Sí	No	No	Sí	PC
Canal de ventas <i>on line</i> (en desarrollo)	Sí	Sí	No	No	VCT
Puntos de venta seguros, amplios y organizados	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Nivel de recomendación	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Procesos					
Gestión de operaciones	Sí	No	No	Sí	PC
Asesoría personalizada en la venta	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Servicios complementarios	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Fidelización de cliente: bonificaciones por consumo	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Servicios postventa: cambios, devoluciones y retroalimentación	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS

Legenda: V= Valioso; R= Raro; I= Inimitable; O= Aprovechable para la organización; VCS= Ventaja competitiva sostenible; VCT= Ventaja competitiva temporal; PC= Paridad competitiva; DC= Desventaja competitiva.

Nota: Adaptado de Barney, 1991.

De acuerdo con el análisis VRIO, Ferre Mas tiene una implicancia competitiva en base a su experiencia y cultura, dado el nivel de atención de sus clientes y la experiencia de compra que generan al momento de ejecutar sus pedidos; todo ello permite generar la fidelización y lealtad de los clientes, así como la recomendación directa. Sumado a ello, la capacidad emprendedora del dueño representa una gran ventaja frente a la competencia, pues dichas capacidades contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos y los hace sostenibles en el tiempo.

5.4 Ventaja competitiva

Los autores de la presente investigación consideran que Ferre Mas posee una ventaja competitiva de Liderazgo en costos ya que, debido a la alta cantidad de competidores en el mercado, la ferretería se enfoca en tratar de reducir sus costos en sus procesos logísticos, en

ventas al por mayor, entre otros, para poder competir con los demás teniendo en cuenta más aún que cerca del local Callao, dónde se ubica el almacén central, se encuentran muchos competidores.

Por otro lado, la recomendación directa de los consumidores es una fuente de ventaja competitiva dado que hay un alto nivel de recomendación en referencia a su mercado objetivo. Esta fuente de ventaja está relacionada con la asesoría personalizada que se brinda al cliente, mediante la cual la ferretería busca fidelizarlos ofreciendo una alta experiencia de compra, enfatizando el cumplimiento de la promesa de venta y adaptándose a las necesidades del cliente (formas de pago diversas, entrega oportuna, entre otros). Asimismo, el servicio postventa para los clientes es otra de las ventajas importantes que tiene la ferretería, resaltando la rapidez de sus respuestas y de solución a sus problemas (flexibilidad en cambios y devoluciones).

5.5 Estrategia competitiva

La estrategia genérica que actualmente utiliza Ferre Mas es enfoque en liderazgo en costos-mejor valor (Porter, 1980). En el mercado hay un gran número de ferreterías entre pequeñas, medianas y grandes; por tanto, la competencia es mucho más agresiva y esto, a su vez, genera que Ferre Mas oriente sus esfuerzos en mejorar constantemente su estructura de costos sin sacrificar la calidad, para ofrecer los precios más convenientes a sus clientes.

El mercado ferretero es muy amplio y la competencia se basa en competir en precios y también en generar valor para diferenciarse de las demás ferreterías (David & David, 2013). El objetivo de Ferre Mas es establecer una ventaja competitiva que no sea fácilmente imitable por sus competidores y permanecer siempre a la vanguardia de cualquier actualización de los productos o servicios. Por lo tanto, su estrategia competitiva alineada a su plan de expansión sería del tipo 2, ubicada en el cuadrante de diferenciación de acuerdo con Porter (1980).

Figura 7

Estrategias genéricas

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMANO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Nota: Adaptado de Porter, 1980.

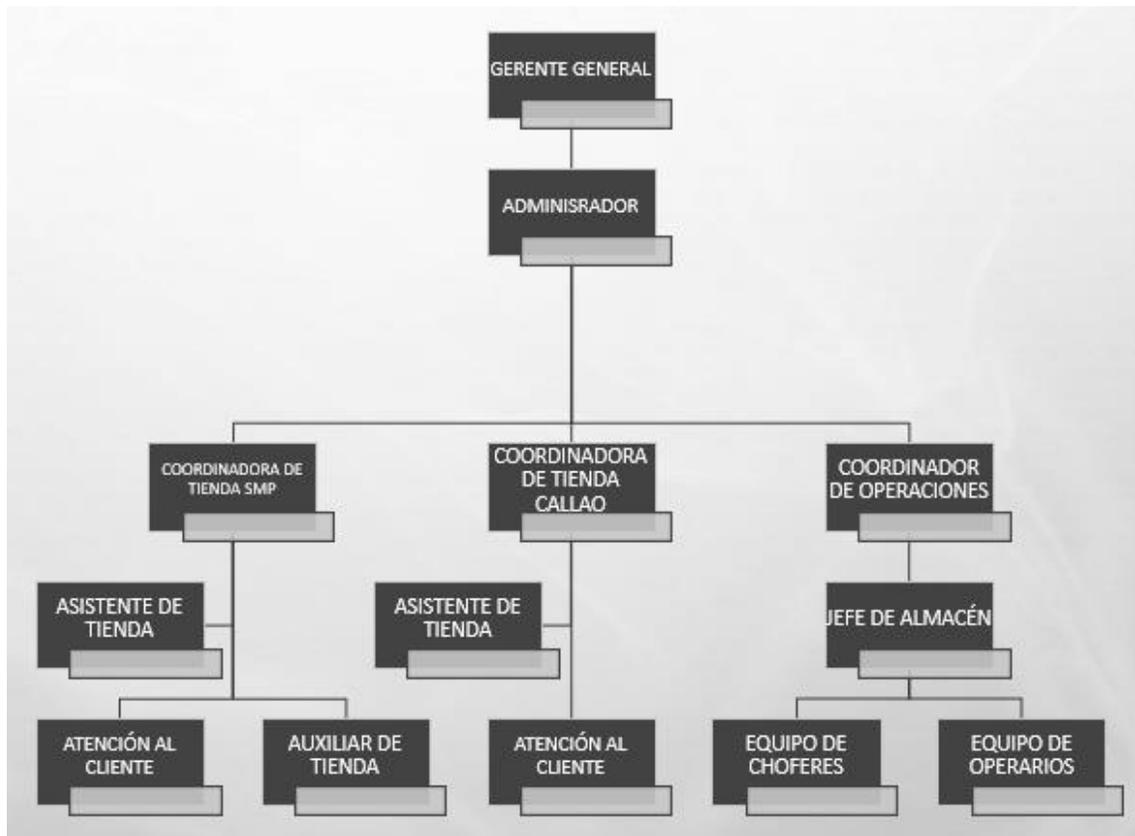
5.6 Organigrama de la empresa

Al cierre del 2021 se puede visualizar en el organigrama de la empresa una autoridad formal donde prima la jerarquía, donde se puede apreciar rápidamente las principales áreas y posiciones, mas no la relación que existe día a día entre ellas y el tipo de comunicación que predomina. Dicha relación entre las áreas determina el comportamiento organizativo que, a su vez, se regula por el proceso de decisiones de la empresa.

A continuación, se muestra el organigrama proporcionado por la empresa:

Figura 8

Organigrama de la empresa

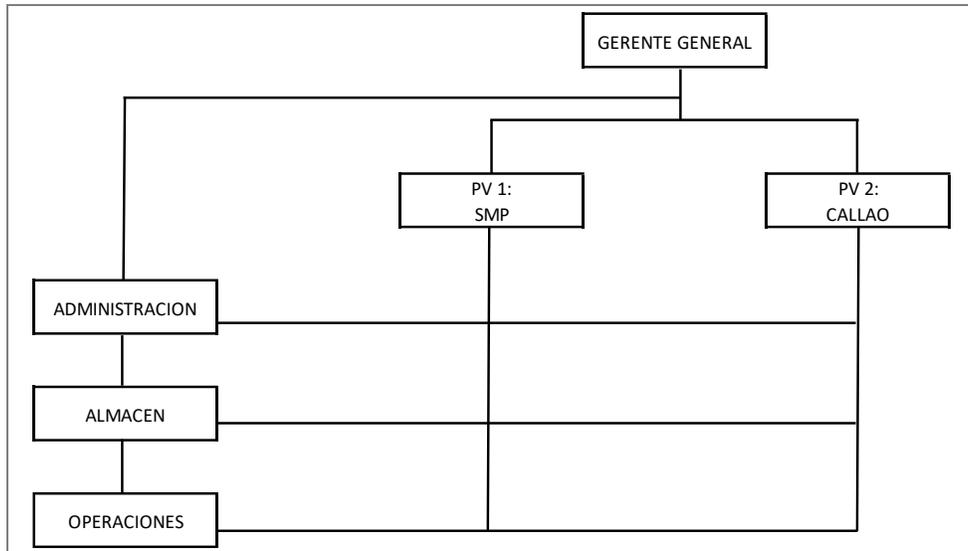


Nota: Tomado de Ferre Mas, 2020.

La figura anterior muestra una distribución funcional que no tiene congruencia con la información recabada en entrevistas y por observación directa. A continuación, se muestra el organigrama que se estructuró en forma matricial como resultado de la recopilación e interpretación de información.

Figura 9

Organización matricial



Nota: Elaboración propia, 2023.

Por otro lado, la distribución estándar de cada punto de venta sería el siguiente:

Figura 10

Distribución estándar de cada punto de venta



Nota: Elaboración propia, 2023.

El modelo de organigrama matricial se encuentra más alineado a la realidad actual de la empresa y se adecua mejor a los planes de expansión, ya que su crecimiento se dará en forma horizontal con la inauguración de nuevos puntos de venta. En línea con este esquema, en Ferre Mas se presentan los dos primeros tipos de decisiones que están mayormente orientados a la parte operativa y administrativa de los procesos. Sin embargo, para aquellas decisiones estratégicas intervienen posiciones que no están directamente relacionadas con dichas funciones y es aquí donde se evidencia la cultura familiar de la organización.

Las responsabilidades que se reconocen en Ferre Mas son los siguientes:

- **Administración.** Relacionada con la toma de decisiones más importantes y la dirección de todas las operaciones de la organización; es responsable de la planificación, organización, dirección y control de la empresa. Esta posición actualmente asume funciones de Compras, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos.
- **Puntos de venta.** Relacionados directamente con el *core* de la empresa. Son responsables de la atención directa al cliente por diferentes canales (presenciales y virtuales).
- **Operaciones.** Relacionada con el transporte de productos que comercializa la empresa. Responsable del traslado de mercadería en las rutas que corresponda bajo el esquema proveedor-almacenes-cliente.
- **Almacén.** Relacionada con el almacenamiento de productos; es responsable del control de ingresos y salidas.

5.7 Líneas estratégicas de Ferre Mas para los próximos 5 años

Para los próximos 5 años la empresa se orienta a incrementar su expansión geográfica para lo cual requiere replicar los recursos tangibles, intangibles y capacidades que son únicas y competitivamente valiosos en los locales actualmente existentes (San Martín de Porres y Callao). Este tipo de expansión normalmente genera mayores economías a escala, lo cual será beneficioso para la empresa ya que permitirá que siga alineada con su misión de ofrecer productos de calidad a precios competitivos.

Tabla 6

Líneas estratégicas

Objetivo central		
Incrementar la participación en el mercado y cobertura de atención.		
Líneas estratégicas	LE1: Apertura de nuevos puntos de venta físicos	LE2: Activación de canal de ventas <i>on line</i>
Objetivo específico	Captar nuevos clientes presenciales de otras zonas de Lima Norte.	Captar nuevos clientes dentro y fuera de las zonas de Lima Norte.
Acciones y medidas	Habilitar infraestructura en los inmuebles de Callao y Carabaylo.	Asignar a un personal capacitado para atención por redes sociales y página <i>web</i> .
	Asignar personal idóneo para cada nuevo local.	Mantener actualizada la información para el canal de ventas <i>on line</i> .

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.8 Estrategia de crecimiento

Tomando como referencia las estrategias de negocio genéricas de la matriz de Ansoff, Ferre Mas se encuentra en el cuadrante de productos actuales, por lo cual tiene dos estrategias: la primera, enfocada a mercados actuales y la segunda, enfocada en mercados nuevos.

- **Penetrar mercado.** Esta estrategia implica la asignación de recursos adicionales para incrementar la participación de la empresa en el mercado actual. En este sentido, la empresa se encuentra desarrollando nuevos canales de venta *on line*.
- **Desarrollo de mercado.** Esta estrategia implica buscar nuevos mercados para ofrecer los mismos productos que comercializa la empresa, en este caso geográficamente se proyecta la apertura de nuevos locales en Callao y Carabaylo.

5.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 7

Matriz EFI

Competencias clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Fortalezas			
F1: Modernización constante de herramientas y canales para atención al cliente	0.05	4	0.20
F2: Flota de vehículos propia para cumplimiento de entrega oportuna al cliente	0.10	4	0.40
F3: Almacenes amplios para productos de alta demanda	0.15	4	0.60
F4: Cultura y experiencia	0.15	4	0.60
F5: Fidelización de los clientes con servicios postventa			
Debilidades			
F1: Respuesta lenta con respecto a solicitudes postventa	0.05	2	0.10
F2: Sistema que no comparte información en tiempo real entre los puntos de venta	0.10	1	0.10
F3: Insuficiente asignación de recursos para el desarrollo del canal de ventas digital	0.05	2	0.10
F4: Proceso de reclutamiento limitado a referidos familiares	0.10	1	0.10
F5: Falta de reglamento y funciones especificadas formalmente a todo el personal	0.10	1	0.10
Suma total			2.90

Nota: Adaptado de David & David, 2017.

La calificación asignada a las fortalezas es 3 cuando esta es menor y 4 cuando es una fortaleza mayor. Por otro lado, al calificar una debilidad con 1 indica que el factor representa una debilidad mayor y una debilidad menor es calificada con 2. De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz, Ferre Mas se encuentra en una posición interna fuerte frente a sus competidores en el mercado. Se concluye que la empresa tiene una cultura familiar que otorga experiencia en la compra del cliente, enfocando su ventaja competitiva en aquellos servicios adicionales a la experiencia de compra para fidelizar a sus clientes.

El organigrama está estructurado en papel; sin embargo, en el día a día, se vivencia un organigrama matricial, donde las actividades y/o los reportes no siempre se direccionan a una única posición. Por otro lado, la empresa tiene procesos internos importantes que le permiten aprovechar la oportunidad de expansión derivada de un incremento en la urbanización.

Capítulo VI. Análisis de recursos humanos

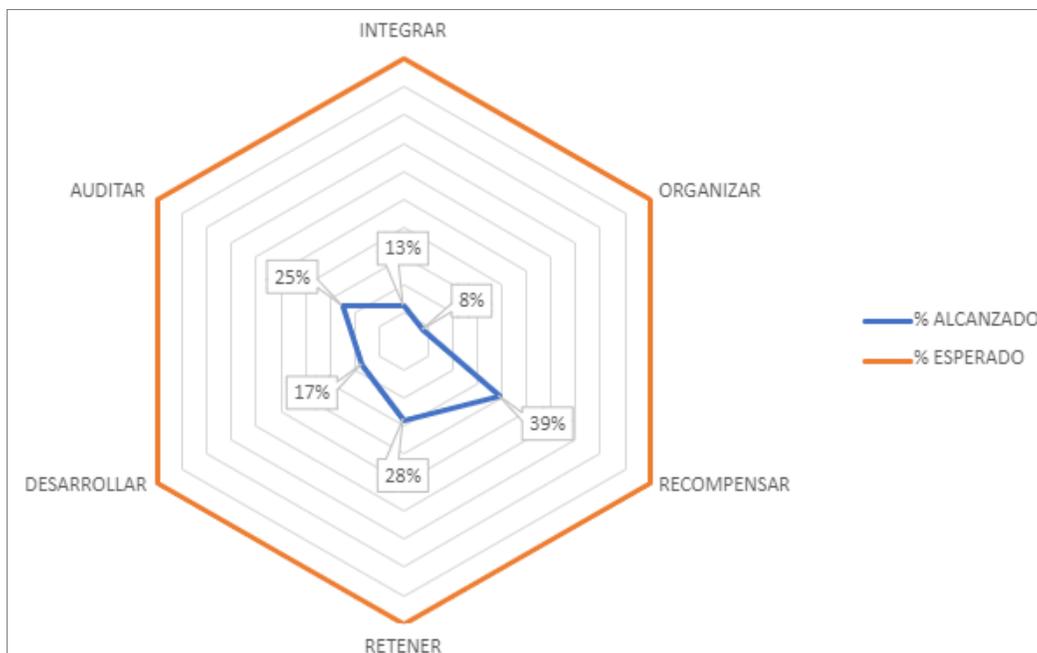
En este capítulo se realizará el diagnóstico de la situación interna; se busca identificar las brechas entre la situación actual y el futuro deseado con respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización. La información detallada en este capítulo servirá como insumo para desarrollar en el siguiente capítulo el plan estratégico de recursos humanos.

6.1 Diagnóstico a diciembre 2021

Para el diagnóstico se tomó como referencia la lista de comprobación para auditoría de los recursos humanos creado por MDS Management Inc. (2019) de Montreal (ver anexo 8). Esta herramienta fue respondida por el equipo consultor basándose en la información recopilada en las entrevistas, revisión documentaria y observación directa de la organización. Los resultados se muestran a continuación:

Figura 11

Resultados de la auditoría de Recursos Humanos



Nota: Elaboración propia, 2023.

En la figura anterior se visualiza que la organización cuenta con procesos de recursos humanos desarrollados a un nivel muy básico, enfocados principalmente en el proceso de recompensar. Considerando el plan de expansión de la empresa, se determina que los procesos más críticos a atender en el plan de estratégico de Recursos Humanos son los de Organizar (8%), Integrar (13%) y Desarrollar (17%), ya que son estos los que impactan directamente en la dotación y mantenimiento de personal idóneo para el crecimiento sostenible de la organización.

- En el proceso de Organizar el puntaje refleja la falta de descriptivos de puestos formales y no se cuenta con una adecuada evaluación del desempeño,
- El proceso Integrar responde a la limitación que tiene la empresa en el reclutamiento de personal externo pues no existe un proceso formal, sino que es empírico.
- En el aspecto de reclutamiento, la empresa no cuenta con un proceso estructurado de búsqueda de personal por medios externos. Actualmente, su búsqueda de personal se realiza por medios internos (referidos).
- El proceso Desarrollar hace referencia a la falta de programas de desarrollo estandarizado para todo el personal. Si bien algunos colaboradores evidencian un crecimiento, estos se limitan al núcleo familiar de la empresa. Adicional a ello Ferre Mas carece de un programa de inducción formal, por lo que los nuevos colaboradores reciben una inducción durante el día a día en el campo de trabajo.

6.2 Análisis de los procesos básicos de Recursos Humanos

A continuación, se profundizará en los resultados obtenidos con la auditoría de los procesos de recursos humanos según la información recopilada por observación directa, revisión documentaria y entrevistas a los colaboradores de Ferre Mas.

6.2.1 Procesos para integrar personas

Actualmente, la empresa maneja el reclutamiento y selección de personal sin un proceso claramente definido y no existe un puesto en específico que asuma la responsabilidad de este proceso. Cabe mencionar que el 90% de los ingresos son por recomendación y el 10% restante corresponde a puestos cubiertos mediante una agencia de empleo. En ambas modalidades, la dotación de personal se realiza sin considerar las competencias que requiere cada puesto.

6.2.2 Procesos para organizar a las personas

Al 2021, la empresa no cuenta con una descripción de puestos formalizada; sin embargo, tiene una presentación digital donde se visualizan los puestos y sus funciones generales. Las posiciones, en su mayoría, son multifuncionales para cubrir las necesidades del negocio en situaciones de alta carga laboral. En cuanto a la evaluación de desempeño, esta sucede de forma subjetiva sin un procedimiento formal establecido, y se realiza durante los tres primeros meses de labores, que son considerados como periodo de prueba.

6.2.3 Procesos para recompensar a las personas

En cuanto a compensaciones, Ferre Mas no maneja una escala salarial por lo que los aumentos se realizan a criterio del gerente general. Los incrementos son, en su mayoría, solicitados por el colaborador y no como iniciativa del empleador ya que la empresa, para determinar la viabilidad de un aumento salarial, reacciona ante la intención de salida del personal o ante el incremento de funciones.

6.2.4 Procesos para desarrollar a las personas

El proceso formativo de los colaboradores consta de lo siguiente:

- **Inducción.** Cuando un colaborador ingresa es guiado por otro colaborador que tiene mayor tiempo laborando en la empresa, sin una pauta estandarizada ni un responsable

permanente. Las actividades se van enseñando día a día, y no se mide el grado de satisfacción de dicho proceso de aprendizaje.

- **Capacitaciones.** Las capacitaciones que se han realizado hasta la fecha son muy esporádicas y los temas tratados solo están relacionados a la atención al cliente.

6.2.5 Procesos para retener a las personas

Como parte del proceso de retención de personal la organización promueve el crecimiento de sus colaboradores en la empresa. Por ejemplo, en el caso de los operarios, el gerente general los incentiva a obtener su licencia de conducir para cubrir posiciones de chofer e ir subiendo de categoría paulatinamente.

6.2.6 Procesos para auditar a las personas

Al 2021, la empresa cuenta con un total de 21 colaboradores. Con respecto a la data de personal, Ferre Mas tiene una base de datos Excel donde figura la información básica de los colaboradores, que es manejada por la administradora.

6.3 Perfil de competencias requeridas para el futuro y brecha

Dado que la empresa no cuenta con perfiles de puestos formalizados para el cumplimiento de su objetivo estratégico de expansión, se considera necesario realizar una revisión para un correcto levantamiento de perfiles de puestos (ver anexo 3), lo cual permitirá mejorar el proceso de organizar y con ello tener un insumo adecuado para los procesos de integrar y desarrollar. Como parte del proceso, el equipo consultor propone la metodología basada en el diccionario de Competencia de Alles (2004).

6.3.1 Definición de competencias

Se realizaron entrevistas con el gerente general y el administrador de la empresa para diseñar un Diccionario de Competencias que permita identificar las competencias que más valora

la organización en sus colaboradores y aquellas requeridas en los futuros procesos de selección. Así, se consideraron dos clasificaciones de competencias: las genéricas (organizacionales) y las específicas (funcionales). La tabla de competencias propuesta es la siguiente:

Tabla 8

Tabla de competencias propuesta

GENÉRICAS	Integridad	Capacidad de actuar en sintonía con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.
	Orientación al cliente	Interés genuino por el cliente, así como por sus necesidades generales y específicas.
	Compromiso	Brindar una calidad diferenciada, con valor agregado, esforzándose por una mejora continua.
ESPECÍFICAS	Comunicación eficaz	Capacidad de escuchar a la otra persona (cliente interno o externo) y comprender sus necesidades u objetivo de comunicación.
	Autonomía	Capacidad para tomar decisiones e idear soluciones unilaterales orientada a la mejora en la calidad del servicio.
	Liderazgo	Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo, creando un clima de energía y compromiso, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.
	Pensamiento estratégico	Habilidad para comprender los cambios del entorno (oportunidades y amenazas del mercado) y las fortalezas y debilidades de la organización.
	Tolerancia a la presión	Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
	Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común. Capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
	Negociación	Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
Organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades laborales, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	

Nota: Adaptado de Alles, 2004.

En el anexo 1 se detalla el Diccionario de competencias con los comportamientos asociados por grados; también fue necesario clasificar las competencias por grados según puestos (ver anexo 2).

6.3.2 Determinación de brechas

A continuación, se muestran las brechas entre las competencias definidas y las que poseen los colaboradores de la organización. Para efectos del análisis de brechas se consideró:

- Puntuar los grados especificados en el diccionario de competencias y comportamientos de la siguiente manera:

Tabla 9

Puntuación de los grados

Grado A: Alto (4 puntos)	Grado B: Bueno (3 puntos)	Grado C: Mínimo necesario (2 puntos)	Grado D: Insatisfactorio (1 puntos)
---------------------------------	----------------------------------	---	--

Nota: Adaptado de Alles, 2004.

- Realizar los promedios de competencias por puesto para comparar el puntaje obtenido con el esperado, considerando como puntajes críticos aquellos con una brecha mayor a -1 punto.

Tabla 10

Brechas

PUESTOS / COMPETENCIAS	GENÉRICAS			ESPECÍFICAS								
	Compromiso	Integridad	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Negociación	Organización	Iniciativa	Autonomía	Tolerancia a la presión	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Comunicación eficaz
OPERARIO	-1.67	-1	-0.67	-0.33	-	-	0	-	-	-	-	-
CHOFER	-1.86	-1.43	-0.86	-0.86	-	-	-0.57	-0.86	-	-	-	-
SERVICIO AL CLIENTE	-2	-1	-1.5	-0.5	-2	-	-0.5	-	-	-	-	-
DESPACHADOR	-2	-1	-1	-1	-	-3	-	-	-	-	-	-
CAJERO	-2	-1	0	-	-	-0.5	-	-2	-1	-	-	-
JEFE DE ALMACEN	-2	-1	0	-1	-	-1	-	-2	-	-2	-	-
COORDINADOR DE OPERACIONES	-0.33	0	0	-	-0.33	0.67	-	-	-	-1.33	-	-0.67
COORDINADOR DE TIENDA	-0.4	-0.4	0	-0.1	0.6	-	-	-0.6	-	-2.1	-	-
ADMINISTRADOR	0	0	0.75	-0.25	-0.75	-	0	-0.75	-	-1.5	-	-1.5
GERENTE GENERAL	0	0	0	-	0	-	-	-	-	-0.5	-1	0



Puntajes menor igual que -1: Brechas críticas
 Puntajes que cumplen y/o superan lo esperado

Nota: Adaptado de Alles, 2004.

En la tabla anterior se resumen las brechas identificadas por puesto, de la cual se desprenden los siguientes hallazgos:

- Las competencias de compromiso e integridad son las que tienen el mayor número de brechas críticas a comparación de las demás competencias, por lo que se requiere tomar acciones para minimizar estas brechas y fortalecer el compromiso de los colaboradores con la organización.
- La competencia de orientación al cliente muestra brechas críticas en las posiciones con atención directa al cliente final de la empresa, tales como servicio al cliente y despachador.
- La competencia de trabajo en equipo presenta brechas críticas en las posiciones de despachador y jefe de almacén, es importante tomar acción en especial en esta última posición mencionada ya que lidera al equipo que brinda servicio y tiene atención directa con el cliente (choferes y operarios).
- La competencia de negociación presenta la brecha más crítica en el puesto de servicio al cliente. Es importante desarrollar esta competencia en el puesto mencionado ya que enfrentan diariamente situaciones en las que deben resolver conflictos con los clientes.
- En las posiciones que lideran personas (jefe de almacén, coordinador de operaciones, coordinadores de tienda y administrador) es necesario desarrollar la competencia de liderazgo ya que deben guiar, orientar e influir positivamente en su personal a cargo.

En las posiciones de gerente general y administrador se visualizan brechas marcadas en pensamiento estratégico, liderazgo y comunicación eficaz, lo cual requiere especial atención ya

que son posiciones que definen el rumbo de la empresa, que debe estar preparada para el cambio generacional con un plan de sucesión definido.

Para profundizar en la competencia de Liderazgo fue necesario realizar un estudio sobre el nivel y estilo actual. Se aplicaron las evaluaciones del Test de Liderazgo (Lewin) y el Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake & Mouton, 1960, citados en Praxis, s.f.) para el gerente general. De igual forma, se aplicaron estos instrumentos para determinar el nivel y estilo de liderazgo de la administradora actual, quien sería la sucesora del gerente general. Estos cuestionarios permitirán identificar las brechas de liderazgo que falten cubrir para la sucesora y diseñar un plan de desarrollo adecuado.

Los puntajes del gerente general en el instrumento de Lewin, en los estilos autoritario, democrático y laissez faire fueron de 6, 10 y 5 puntos, respectivamente, evidenciando un alto predominio en el estilo de liderazgo democrático que asume una postura de mayor apertura a la participación de los colaboradores sobre temas cotidianos de operatividad en la ferretería, involucrándolos también en la generación de alternativas de solución ante situaciones críticas. Por otro lado, en el instrumento de Blake & Mouton los resultados recaen sobre el cuadrante de líder de equipo, lo que implica que el gerente general está orientado al buen cumplimiento de las tareas y al buen trato a sus colaboradores.

Los puntajes de la administradora en instrumento de Lewin, en los estilos autoritario, democrático y laissez faire fueron de 6, 7 y 1 punto, respectivamente, evidenciando predominio medio en los estilos de liderazgo autoritario y democrático. Por otro lado, en el instrumento de Blake & Mouton los resultados recaen sobre el cuadrante de líder de equipo.

En cuanto a los resultados del instrumento de Blake & Mouton, tanto el gerente general como la administradora se ubican en el cuadrante Líder de Equipo. La diferencia yace en que el

gerente general tiene una tendencia mayor en el cuadrante y la administradora, apenas una tendencia inicial. Pertenecer al cuadrante de Líder de Equipo implica:

- Tener un adecuado equilibrio entre la gestión de funciones / operaciones y la gestión de equipos.
- Ser el principal promotor de mantener un agradable ambiente de laboral que facilite la productividad de los equipos de trabajo.
- Priorizar las buenas relaciones con los colaboradores y mantenerlos motivados hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

6.4 Priorización de procesos

Se elaboró una matriz Urgente versus Importante (matriz de Eisenhower) (Olguín, s.f.) para determinar las actividades a priorizar en el plan estratégico de recursos humanos.

Tabla 11

Matriz Urgente versus Importante

	<p>Hacerlo (objetivo del plan)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el perfil de competencias de la organización • Establecer un plan para acortar las brechas identificadas. • Elaborar y difundir los perfiles de puesto. • Establecer un proceso claro y eficiente de reclutamiento y selección basado en competencias. • Realizar el diseño del proceso de inducción al puesto. • Identificar a las personas idóneas para los puestos. • Establecer plan de sucesión para la Gerencia General. 	<p>Planificarlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer planes de sucesión (administrativos y operativos). • Diseñar líneas de carrera. • Diseñar un sistema de gestión de desempeño. • Elaborar escala salarial • Elaborar el reglamento interno de trabajo • Establecer estrategias de retención, beneficios salariales y emocionales.
	<p>Delegarlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de entrenamiento de habilidades blandas. • Revisión de contratos. 	<p>Eliminarlo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de tareo (control de asistencias). • Cubrir posiciones únicamente a través de recomendación de conocidos y/o familiares • Asumir funciones de otros puestos por la carga laboral que se genera.

Nota: Adaptado de Olguín, s.f.

Finalmente, la matriz de Eisenhower permitió identificar en el primer cuadrante las actividades claves que se desarrollan en el plan estratégico de recursos humanos, considerando los procesos de Organizar, Integrar y Desarrollar. En el plan se desarrollarán acciones enfocadas en reforzar las competencias de liderazgo, orientación al cliente, integridad y compromiso.

Capítulo VII. Plan estratégico de Recursos Humanos

Este capítulo presenta iniciativas que abordan las oportunidades de mejoras encontradas en el capítulo anterior.

7.1 Alineamiento estratégico

Ferre Mas persigue como objetivo crecer mediante la apertura de nuevos puntos de venta y canales de atención; por tanto, a través de la gestión de recursos humanos se van a generar prácticas y procedimientos que permitan generar la competitividad del capital humano como ventaja sostenible en el tiempo y replicable a cada punto de atención.

7.1.1 Análisis FODA

Las debilidades identificadas en la matriz EFI relacionadas a la gestión de recursos humanos están vinculadas al proceso de reclutamiento, el cual se limita a la contratación de referidos y familiares, priorizando cubrir la vacante con personas de confianza y en el menor tiempo posible para no afectar la operación en los puntos de venta. Esta forma de reclutamiento ocasiona pérdidas económicas derivadas de periodos de tiempo amplios en adaptación al puesto de trabajo y, en ocasiones, costos de permanencia de personal poco productivo.

Otra de las debilidades es que la empresa no cuenta con perfiles de puestos formalmente elaborados, lo cual perjudica la operación especialmente en situaciones de alta carga laboral, ya que los colaboradores al no tener funciones y responsabilidades claramente definidas dejan tareas sin ser atendidas. Frente a ello la empresa opta por adaptar las funciones y responsabilidades del puesto al ocupante de dicha plaza, en lugar de hacerlo a la inversa. Finalmente, se evidencia la ausencia de un proceso de inducción para los nuevos ingresos generando lentitud en el desarrollo

de la curva de aprendizaje, demora que impacta en la productividad e incrementa el riesgo de errores que pueden ocasionar costes importantes para la empresa.

Por el contrario, la oportunidad identificada en la matriz EFE es la expansión geográfica de la empresa con la inauguración de nuevos puntos de venta, lo cual representará una mayor presencia en el mercado. Para que este proceso de expansión sea exitoso, se requiere contar con el capital humano idóneo que permita replicar el modelo de negocio y propuesta de valor al cliente en cada punto de venta.

7.2 Objetivos del plan estratégico de Recursos Humanos

Tabla 12

Objetivos del plan estratégico de Recursos Humanos

General	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar prácticas y procesos de recursos humanos que permitan proveer a la organización de capital humano competitivo alineado con la estrategia de expansión para cada punto de venta.
Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un proceso reclutamiento y selección basado en los perfiles de puesto y competencia definidos. • Crear un proceso de inducción para los nuevos ingresos. • Desarrollar un plan de capacitación (<i>upskilling</i> o <i>reskilling</i>) considerando las brechas identificadas en las competencias de los actuales colaboradores. • Elaborar un plan de sucesión para el gerente general considerando el cambio generacional que atraviesa la empresa.

Nota: Elaboración propia, 2023.

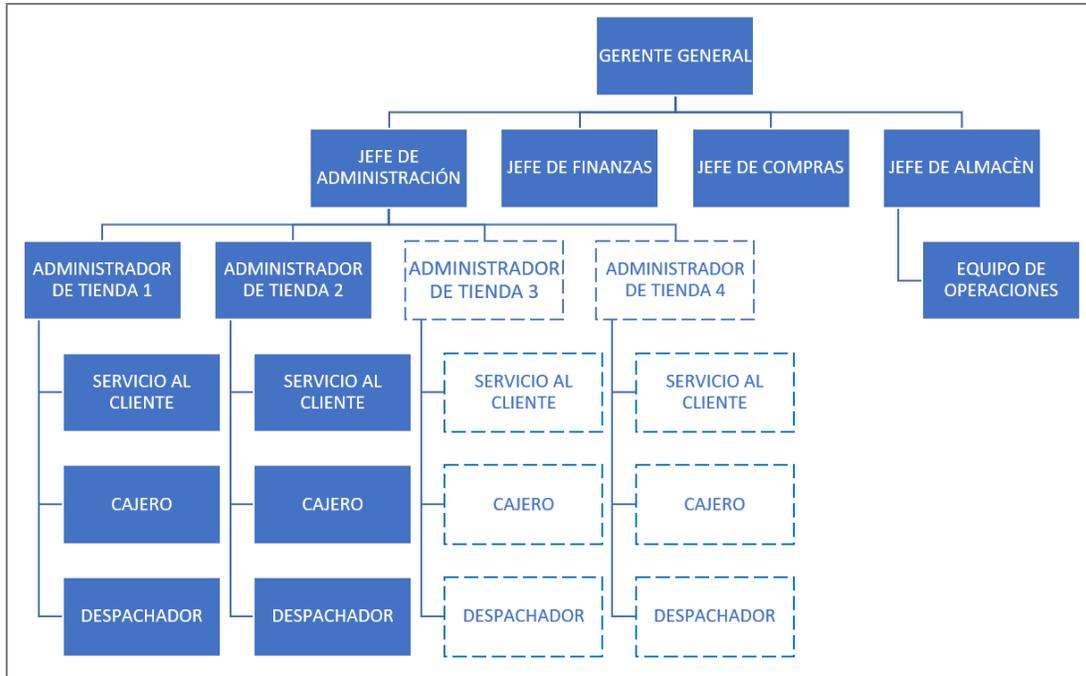
7.3 Propuesta de estructura organizacional

Para la implementación del plan estratégico de recursos humanos es necesario definir adecuadamente la estructura organizacional que más se adecue a la necesidad y características de la empresa, brindándole la importancia requerida a los procesos de recursos humanos que se asignarán en su totalidad al puesto de administrador. Tal como se detalló en el perfil de puesto de administrador (ver anexo 7), este asumía funciones relacionadas a finanzas y compras. Sin embargo, con la apertura de los nuevos puntos de venta, la carga laboral aumentaría para dicho puesto y, por esta razón, es que se propone crear dos nuevas posiciones especializadas de jefes que asuman las funciones de finanzas y compras. Se propone, además, reestructurar el

organigrama actual con modelo matricial a uno funcional para fortalecer el orden en el nivel de reporte de línea directa, mejorar la distribución de las funciones por áreas, tener mayor claridad en las responsabilidades de cada colaborador y un manejo más eficiente de recursos y tiempo.

Figura 12

Nuevo organigrama

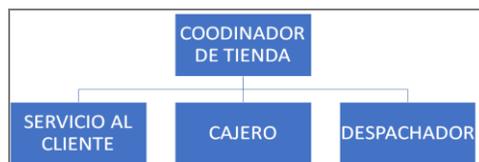


Nota: Elaboración propia, 2023.

En el caso de la distribución interna de los nuevos puntos de venta se mantendría igual a la estructura actual considerando que estas son las que se replicarán según la apertura paulatina de cada punto de venta.

Figura 13

Distribución interna



Nota: Elaboración propia, 2023.

7.4 Proyección de los nuevos puntos de venta

Ferre Mas considera la apertura de nuevos puntos de venta para los años 2024 y 2026 en los distritos de Carabayllo y Puente Piedra, respectivamente. Para llevar a cabo la implementación de estos locales se requerirá incrementar a 4 los colaboradores por punto de venta, considerando los puestos de 1 coordinador de tienda, 1 personal de servicio al cliente, 1 cajero y 1 despachador. Por su parte, el equipo de operaciones incrementará su dotación de personal en los puestos de choferes y operarios dependiendo de la necesidad de los nuevos puntos de venta.

7.5 Puestos clave

Para determinar los puestos clave se realizó una valoración de las funciones realizadas por cada puesto considerando los criterios de frecuencia, consecuencia y complejidad (ver anexo 8). En la estructura organizacional, se identificaron como puestos clave el gerente general y el administrador, siendo estos dos los puntajes más altos (27.4 y 26.86, respectivamente). Estos puestos son los más estratégicos de la organización ya que son los responsables de la toma de decisiones y de velar por el cumplimiento de los objetivos y planes de la empresa. Por lo antes mencionado es necesario elaborar un plan adecuado de sucesión para ambos puestos a fin de garantizar el cumplimiento de expansión y sostenibilidad de la organización en el tiempo.

En los puntos de venta el puesto clave identificado es el de coordinador de tienda con un puntaje de 21. Esta posición es clave en el plan de expansión ya que dos de sus principales funciones son supervisar a todo el personal de tienda y reportar los resultados de su punto de venta directamente al administrador.

7.6 Desarrollo de las estrategias de recursos humanos

7.6.1 Proceso: Integrar (Reclutamiento y Selección)

Tabla 13

Proceso: Integrar (Reclutamiento y Selección)

Proceso: Integrar (Reclutamiento y Selección)				
Estrategia: Alinear el proceso de Reclutamiento y Selección a la estrategia organizacional de expansión de Ferre Mas para cada punto de venta				
ACCIONES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES	IMPACTO ESPERADO
1. Actualización de los perfiles de puesto incluyendo las competencias para cada uno de ellos. 2. Identificación de fuentes externas de reclutamiento: bolsas de trabajo, redes sociales. 3. Utilizar herramientas de Selección de personal para evaluar a los candidatos por competencias. 4. Estandarizar el modelo de contratación.	<u>Personales:</u> Administradora, psicólogo temporal <u>Materiales:</u> Perfil de puestos, diccionario de competencias, bolsas de trabajo.	<u>Inicio:</u> marzo 2023 <u>Frecuencia:</u> Permanente	Número de personas que cumplen con las competencias requeridas/Total de nuevos ingresos <u>Meta:</u> 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación del personal idóneo para los nuevos puntos de venta. • Formalización del proceso de Reclutamiento y Selección.

Nota: Elaboración propia, 2023.

El objetivo de la mejora es dotar a la organización de personal idóneo a través de un proceso de reclutamiento y selección formal. El logro de este proceso considera las siguientes acciones:

- **Actualización de los perfiles de puesto incluyendo las competencias para cada uno de ellos**
 - Revisión de documentación interna, tales como el organigrama de la empresa y la descriptivos de puestos.
 - Entrevistas de levantamiento de información a cada uno de los colaboradores respecto a las funciones que realizan y responsabilidades que tienen en su puesto de trabajo, las mismas que fueron validadas por el jefe inmediato de cada posición.

- Elaborar un diccionario de competencias (genéricas y específicas para cada posición junto con sus niveles de desarrollo) a partir de los acuerdos pactados con el gerente general y administradora de la empresa.
- Aprobación de la propuesta actualizada de perfiles de puestos (ver anexo 7).
- **Identificación de fuentes externas de reclutamiento**
 - Formalizar el flujograma del proceso de reclutamiento y selección considerando la publicación de ofertas a través de comunicación interna (referidos) y externa publicación en bolsas de trabajo.
 - Extender las fuentes de reclutamiento a bolsas de trabajo y grupos de trabajo creados por redes sociales.
 - Detallar los filtros curriculares de evaluación que se realizarán a los postulantes tanto referidos como externos.
- **Utilizar herramientas de selección de personal para evaluar a los candidatos por competencias**
 - Se incorporarán dinámicas para evaluar a través de la observación el grado de competencia de los postulantes según el perfil requerido.
 - Se contará con batería de pruebas psicotécnicas aplicadas por un psicólogo.
 - La decisión de selección se tomará considerando los resultados obtenidos en las dinámicas sumado al informe final entregado por el psicólogo.
- **Estandarizar el plan de contratación**
 - Alinear las contrataciones de los empleados actuales bajo régimen de planilla pues el 85% de ellos se encuentra en contratación según régimen de cuarta categoría.

- Diseñar un contrato laboral con ingreso a planilla desde el primer día, considerando un periodo de prueba de 3 meses, a fin de elaborar una propuesta de selección más atractiva para la oferta laboral.

7.6.2 Proceso: Desarrollar (Capacitación)

Tabla 14

Proceso: Desarrollar (Capacitación)

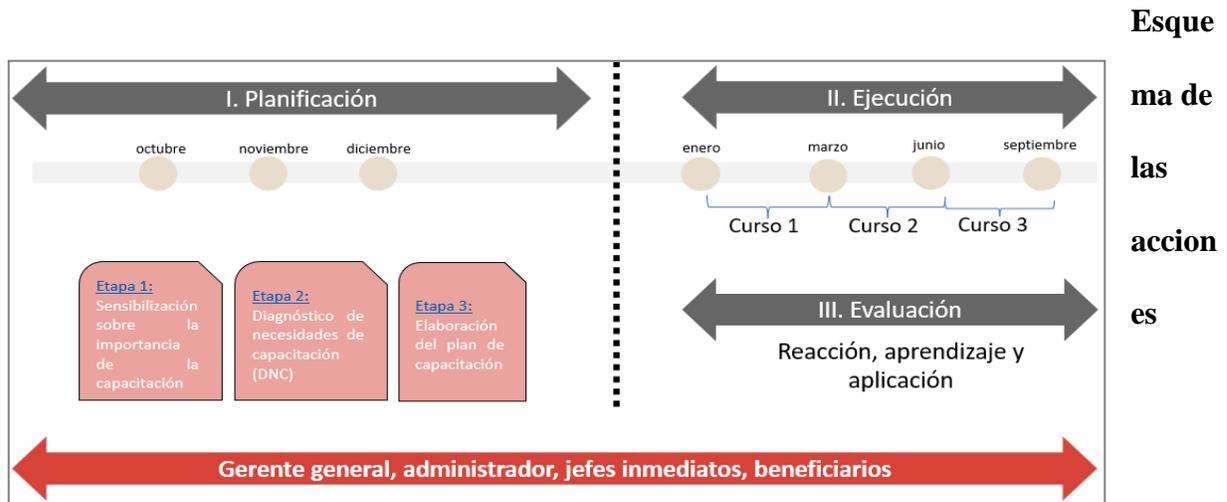
Proceso: Desarrollar (Capacitación)				
Estrategia: Establecer un programa de capacitación para acortar las brechas de competencias de los colaboradores identificados en el diagnóstico inicial				
ACCIONES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES	IMPACTO ESPERADO
1. Identificar las necesidades de capacitación en los colaboradores. 2. Establecer un plan de capacitación anual 3. Monitorear los resultados/impacto del programa de capacitación. 4. Promover el desarrollo de <i>feedback</i> continuo a los colaboradores para reforzar mejoras y corregir errores.	<u>Personales:</u> Facilitadores internos/externos, Administradora y jefe inmediato <u>Materiales:</u> Matriz de Necesidades de capacitación, Cronograma de capacitación. Reportes de efectividad	<u>Inicio:</u> marzo 2023 <u>Frecuencia:</u> Permanentemente	Número de personal capacitado/Total de personal <u>Meta:</u> 100% (Evaluación Final - Evaluación inicial) / Evaluación inicial <u>Meta:</u> 75%	<ul style="list-style-type: none"> • Generar motivación e incremento de productividad en los colaboradores de Ferre Mas. • Asegurar el desarrollo de habilidades y competencias para los colaboradores de Ferre Mas. • Crear una cultura de mejora continua.

Nota: Elaboración propia, 2023.

El objetivo de este proceso es establecer acciones de capacitación que impacten directamente en las funciones que realizan los colaboradores, ya que ello repercutirá en los objetivos de la empresa. De acuerdo con las brechas identificadas y entrevistas a colaboradores, se proponen las siguientes capacitaciones: Taller de liderazgo (curso 1); Servicio al cliente y fidelización (curso 2); y Taller de ventas y posicionamiento de marca (curso 3).

Para llevar a cabo cada una de las acciones, se tomará en cuenta el siguiente esquema:

Figura 14



Nota: Elaboración propia, 2023.

La primera etapa, sensibilización sobre la importancia de la capacitación, tiene como objetivo comunicar a los colaboradores que la empresa iniciará un proceso de levantamiento de necesidades de capacitación, explicar cuál es la importancia de mantener capacitado al personal, y busca motivarlos para que participen de manera activa en dicho proceso. La segunda etapa, diagnóstico de necesidades de capacitación, se llevará a cabo directamente con todos los colaboradores de la empresa; mientras que la tercera etapa, elaboración del plan de capacitación, considera varias acciones que se describen a continuación.

- **Identificar las necesidades de capacitación en los colaboradores**
 - Realizar un diagnóstico situacional con los jefes inmediatos para conocer la problemática y determinar si esta amerita acciones de capacitación.

- Revisar los resultados de las brechas identificadas en cuanto a las competencias por puestos para tomarlo en cuenta como insumo para la elaboración del plan anual de capacitación.
- Determinar las acciones de capacitación en función de la problemática identificada.
- Entrevistar a los colaboradores de segunda línea a fin de asegurar que las acciones planteadas impactarán positivamente en sus funciones.
- Conocer la demanda personal de los colaboradores en cuanto a formación y aprendizaje.
- **Establecer un plan de capacitación anual**
 - Proponer el plan de capacitación anual en función de los resultados del diagnóstico, precisando acciones a ejecutar, presupuesto y plazos.
 - Identificar posibles proveedores que brinden el servicio de capacitación.
 - Validar el plan anual con el gerente general.
 - Difundir el plan anual con los colaboradores.
- **Monitorear los resultados/impacto del programa de capacitación**
 - Supervisar el desarrollo de las acciones de capacitación.
 - Medir el nivel de satisfacción y de aprendizaje de capacitación.
 - Validar con los jefes inmediatos que las funciones de los colaboradores estén teniendo un impacto positivo tras las capacitaciones desarrolladas (mediano y largo plazo).
- **Promover el desarrollo de *feedback* continuo a los colaboradores para reforzar mejoras y corregir errores**

- Formalizar el proceso de *feedback* a través de formatos de acuerdo entre jefe inmediato y colaborador, como parte del seguimiento a la capacitación.
- Fomentar el *feedback* de manera bidireccional (jefe- colaborador/colaborador-jefe).
- Evaluar anualmente el resultado integral de la capacitación e incluir oportunidades de mejora para el plan anual del siguiente.

A través del proceso de capacitación, se desarrollarán las siguientes acciones, con el objetivo de reducir las brechas identificadas en el numeral 2.3 del capítulo V:

Tabla 15

Acciones

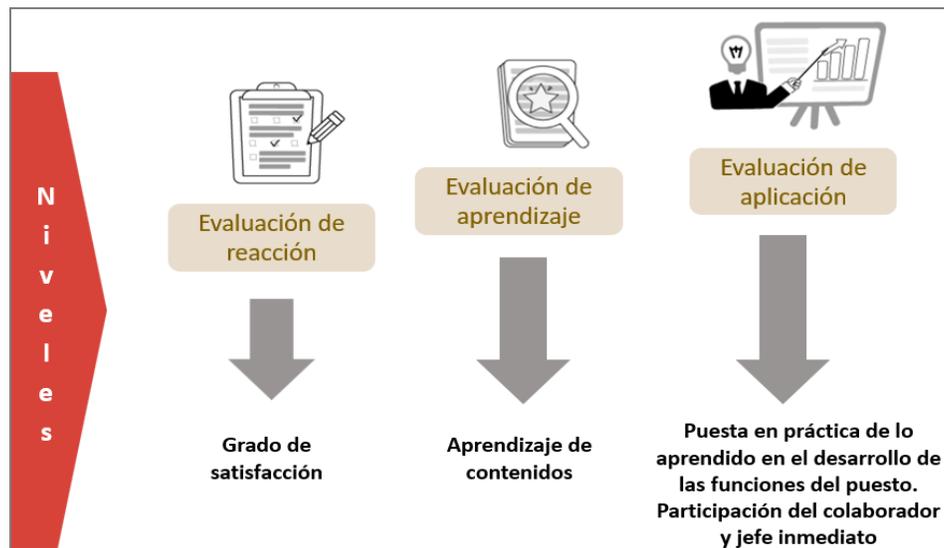
Acción de capacitación	Diseño instruccional					
	Público objetivo	Nº participantes	Carga horaria	Metodología	Objetivo	Contenido temático
Taller de liderazgo	Colaboradores con personal a cargo	6	Total 16: 4 sesiones de 4 horas cada uno	Práctico	Potenciar las habilidades de liderazgo a fin de que puedan conducir eficientemente sus equipos de trabajo, alineado a los objetivos estratégicos del negocio.	Sesión 1: Conceptos generales Sesión 2: Rol del líder Sesión 3: Potenciando mis habilidades de liderazgo Sesión 4: Ejercicios prácticos (<i>role playing</i>)
Servicio al cliente y fidelización	Colaboradores con y sin personal a cargo	21	Total 8: 2 sesiones de 4 horas cada uno	Práctico	Desarrollar conocimientos que permitan brindar a los clientes un servicio diferenciado, así como estratégicas que refuercen la lealtad de los clientes.	Sesión 1: Definiciones, principales casuísticas, establecer políticas de atención. Sesión 2: Análisis de problemas y planteamiento de soluciones
Taller de ventas y posicionamiento de marca	Colaboradores de los puntos de venta	6	Total 9:3 3 sesiones de horas cada uno	Práctico	Adquirir técnicas que faciliten la negociación y oportunidad con los clientes a fin de lograr un adecuado posicionamiento de la empresa.	Sesión 1: Identificación de estrategias competitiva del negocio. Sesión 2: Desarrollando mis habilidades en ventas. Sesión 3: Rol de voceros de la empresa.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Adicionalmente, para medir la efectividad de cada una de las acciones de capacitación, se propone el siguiente esquema de evaluación:

Figura 15

Esquema de evaluación propuesto



Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Evaluación de reacción.** Se medirá a través de la aplicación de una encuesta de satisfacción.
- **Evaluación de aprendizaje.** Busca medir los conocimientos adquiridos en el taller a través de un ejercicio práctico.
- **Evaluación de aplicación.** El colaborador y su jefe inmediato determinarán si lo aprendido ha sido trasladado a las funciones de cada puesto.

7.6.3 Proceso: Desarrollar (Inducción)

Tabla 16

Proceso: Desarrollar (Inducción)				
Estrategia: Crear un proceso de inducción para los nuevos ingresos que permita facilitar el proceso de adaptación a la empresa y con e				
ACCIONES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES	
1. Definir un plan de inducción considerando: conocimientos generales de la empresa, y específicos del puesto.	Personales: gerente general, administrador, jefe inmediato, servicio al cliente, chofer, encargado de almacén. Materiales: kit de bienvenida	Frecuencia permanentemente	% de satisfacción del proceso de inducción <u>Meta:</u> 85% Número de colaboradores que pasan periodo de prueba/total de nuevos ingresos <u>Meta:</u> 90%	<ul style="list-style-type: none"> • Optim • Facilita • Genera

Proceso: Desarrollar (Inducción)

Nota: Elaboración propia, 2023.

El objetivo de la mejora de este proceso es alinear el proceso de inducción a la estrategia organizacional de expansión de Ferre Mas para lograr integrar, orientar, entrenar y fidelizar a los nuevos colaboradores de una manera sistematizada y formal con un enfoque orientado a promover el compromiso del colaborador con la organización. Para ello, se propone el programa de inducción denominado “Bienvenido a Ferre Mas” (ver figura 16), que considera los siguientes pasos:

- **Inducción general.** Busca facilitar en el nuevo colaborador el proceso de conocimiento de la empresa, así como su integración y fidelización a través de conocimientos generales que todo colaborador debe tener independientemente de su nivel jerárquico y área:
 - Conociendo Ferre Mas. Se presentará la misión, visión, valores, objetivo, organigrama, e historia de la empresa, reunión a cargo del gerente general y/o

administrador. Se proporcionará un kit de bienvenida para dar a conocer la imagen visual de Ferre Mas, que consta de polo, tomatodo, llavero con logo de la empresa, artículos de oficina (puestos administrativos y servicio al cliente), que incluye lapiceros, resaltadores, cuaderno y post it; kit de seguridad; y pin de vocero como invitación a difundir información de la empresa en redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn).

- Un día en ruta. El colaborador participará en una ruta de entrega para que pueda conocer cuáles son los casos que se presentan en un día regular, cómo abordarlos y cómo se deben ver reflejados los valores de la empresa. Esta actividad estará a cargo de un chofer y operario cuando el colaborador esté en ruta, y cuando se encuentre en tienda, será dirigido por el personal de servicio al cliente.
- **Inducción específica**. Esta etapa busca que el colaborador conozca detalladamente cuáles son sus responsabilidades y las actividades que, transversalmente, impactan en el desarrollo de sus funciones:
 - Mis derechos y deberes. El colaborador recibirá información física y virtual sobre su perfil de puesto, profundizando qué realizará, cómo lo debe realizar, en cuánto tiempo se espera que realice cada tarea, a quién debe reportarle y qué recursos tiene a su disposición para realizar sus funciones. Se explicará la importancia del puesto que ocupará para la organización, tanto a nivel operativo como estratégico y, según cada puesto, se brindará información y se entregarán manuales de uso de herramientas, sistema de información, medios de comunicación, herramientas, maquinaria, equipo, etcétera. Complementariamente, el administrador le proporcionará información sobre las tareas de recursos humanos que conciernen

al plan de pagos, marcación de asistencia, reglamento interno de trabajo, programa de inducción y ubicación de vías de evacuación en caso de siniestro.

- Nuestras fortalezas. Considerando la especificidad del puesto, el administrador proporcionará información sobre las competencias vinculadas a servicio al cliente y técnicas de venta que deben prevalecer. Para ello utilizará el material audiovisual del taller de Servicio y Ventas desarrollado como parte del proceso de capacitación.
- Portafolio de productos. El encargado de almacén brindará información específica sobre la segmentación de productos, sus usos, beneficios e impacto, teniendo en cuenta las etapas de la construcción: bases o cimientos, estructura, acabados, mantenimiento y remodelación.

Al finalizar el proceso de inducción se aplicará una encuesta de satisfacción a fin de conocer su percepción sobre el desarrollo y oportunidades de mejora.

Figura 16

Programa de inducción “Bienvenido a Ferre Mas”



Nota: Elaboración propia, 2023.

7.6.4 Proceso: Desarrollar (Sucesión y líneas de carrera profesional)

Tabla 17

Proceso: Desarrollar (Sucesión y líneas de carrera profesional)

Proceso: Desarrollar (Sucesión y líneas de carrera profesional)				
Estrategia: Establecer un plan de sucesión para la Gerencia General, considerando el cambio generacional que tiene lugar en la estrategia de la organización				
ACCIONES	RECURSOS	PLAZO	INDICADORES	IMPACTO ESPERADO
1. Evaluar el estilo de liderazgo del gerente y su sucesora (administradora) 2. Identificar las brechas de las competencias actuales y requeridas para el puesto de gerente general 3. Elaborar el plan de desarrollo para reducir las brechas detectadas en la administradora.	Personales: Psicólogo organizacional y/o facilitador externo Materiales: Evaluación de liderazgo, Evaluación por competencias y plan de desarrollo	<u>Inicio:</u> Marzo 2023 <u>Frecuencia:</u> 4 meses	% de satisfacción con respecto a la nueva gestión <u>Meta:</u> 90% de aprobación Nivel de rentabilidad mensual <u>Meta:</u> +5pp en la rentabilidad mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una política y procedimiento de línea de carrera. • Mapa de sucesores identificados. • Fortalecimiento de la cultura organizacional con el cambio de gerente general.

Nota: Elaboración propia, 2023.

El objetivo de este proceso es asegurar la continuidad del negocio, así como el éxito de este, además de disminuir el riesgo operacional luego del cambio generacional. Asimismo, un correcto plan de sucesión permitirá a Ferre Mas evitar conflictos familiares, minimizar la incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y los demás *stakeholders*, lo cual podría poner en riesgo la continuidad del negocio.

- **Evaluar el estilo de liderazgo del Gerente y su sucesor (Administradora)**
 - Se realizarían pruebas enfocadas en la competencia de liderazgo para el gerente general y la administradora para obtener los resultados de sus perfiles de liderazgo.
 - Luego se analizan los resultados de la evaluación y se definiría qué estilo de liderazgo se requiere aplicar en adelante a Ferre Mas según su visión.
 - El liderazgo que manejará la sucesora implicaría también evaluar y analizar cómo se cambiaría la cultura de la empresa y su impacto.

- **Identificar las brechas de las competencias actuales y requeridas para el puesto de gerente general**
 - Se aplicarían pruebas para evaluar los conocimientos técnicos, desempeño por objetivos y competencias que ayuden a medir el perfil del puesto de gerente general.
 - Se definiría qué competencias son las que se requiere trabajar de acuerdo con el liderazgo del actual gerente general y de la administradora.
- **Elaborar el plan de desarrollo para reducir las brechas detectadas en la Administradora**
 - Identificar las competencias y formación de la administradora en las que se debe trabajar.
 - Definir la línea de sucesión para la administradora luego de obtener la posición de gerente general.
 - Priorizar los puntos en los que se requiere trabajar más para que la administradora pueda ir ganando conocimiento y trabajar en las competencias.
 - Evaluar si las capacitaciones se realizarían interna y/o externamente y organizar la logística del plan de desarrollo, así como el presupuesto destinado para los puntos resaltantes.

7.7 Presupuesto/costo de la propuesta

Las acciones del plan estratégico propuesto tienen un costo total de S/ 25,840, los cuales se desembolsarán en el transcurso de los próximos 5 años.

Tabla 18

Presupuesto/costo de la propuesta

	Iniciativas	Recursos	2023	2024	2025	2026	2027	Total
INTEGRAR	Actualización de los perfiles de puesto	Administrador	200	200	200	200	200	1,000.00
	Herramientas de selección de personal para evaluar a los candidatos por competencias.	Psicólogo externo temporal	500.00	1000.00	500.00	1000.00	500.00	3,500.00
CAPACITACIÓN	Taller de liderazgo (16 horas)	Consultor externo	3,000.00		3,000.00		3,000.00	9,000.00
	Servicio al cliente y fidelización (8 hrs)		960.00		960.00		960.00	2,880.00
	Taller de ventas y posicionamiento de marca (9 horas)		1,220.00	900.00		900.00		3,020.00
INDUCCIÓN	Kit de bienvenida (colaboradores nuevos)	Proveedor	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	400.00
	Kit de fidelización (colaboradores antiguos)		920.00					920.00
	Kit de bienvenida (colaboradores nuevas sedes)			160.00		160.00		320.00
SUCESIÓN	Coaching externo para reforzar liderazgo (16 horas)	Coach externo	4,800.00					4,800.00
Total			11,680.00	2,340.00	4,740.00	2,340.00	4,740.00	25,840.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

7.8 Beneficios de la implementación de la propuesta

- **Rotación de personal.** Ferre Mas al cierre del 2021 se encontraba en un 33% respecto al promedio de rotación laboral en el Perú el cual alcanza el 20,7%, según Sodexo (2021). Se espera que la propuesta impacte en la disminución de la rotación de personal como consecuencia del despliegue de las acciones de mejora en los procesos de integración y desarrollo.
- **Productividad.** Como resultado de las acciones de mejora en desarrollo, tales como inducción y capacitaciones, Ferre Mas espera obtener un ahorro estimado de S/ 3,900 anuales. Este beneficio sería resultado del aumento de eficiencia en la labor de los choferes, operarios y atención al cliente. Asimismo, se ha estimado un ahorro promedio anual de S/ 200, correspondiente al valor de horas-hombre empleadas por el administrador para cada proceso de selección.

En resumen, de acuerdo con los beneficios cuantitativos detallados, en 5 años se espera obtener un ahorro estimado total del plan de S/ 28,000 lo que se ve reflejado en un retorno de la inversión de 245.54%, es decir que, por cada sol invertido en el plan propuesto, la empresa obtendrá un retorno de S/ 2.45 que sería lo ahorrado en costos de reemplazar y capacitar personal.

Capítulo VIII. Conclusiones y recomendaciones

- El plan estratégico de Recursos Humanos presentado en este trabajo de investigación representa una respuesta ante la necesidad de la empresa Ferre Mas de expandir su negocio y lograr un crecimiento sostenible, para lo cual se consideró necesario establecer una línea base de procesos de recursos humanos que brinden soporte y acompañamiento a los objetivos estratégicos de la organización y también a la sucesión del gerente general.
- El desarrollo del plan estratégico de Recursos Humanos partió por analizar detenidamente el contexto interno y externo de la organización familiar de estudio, identificando una estructura organizacional matricial con una estrategia de negocios enfocado en la diferenciación por el servicio especializado que brindan a sus clientes.
- La auditoría de los procesos básicos de recursos humanos evidenció que Ferre Mas no contaba con un área de Recursos Humanos, y los procesos principales del área (integrar, organizar y recompensar) se desarrollaban de manera empírica asumidos como parte de las funciones del administrador o del coordinador de Operaciones. Por otro lado, los procesos de desarrollar, retener y auditar no están formalmente definidos.
- Para la implementación de la propuesta se recomendó reestructurar el organigrama de la empresa a un modelo funcional debido a la nueva expansión geográfica de los puntos de venta, siendo necesario ordenar la línea jerárquica de los coordinadores de tienda y reportar directamente al administrador.

- Como parte de la reestructuración organizacional se recomendó asignar al administrador las principales funciones de recursos humanos: integrar, organizar, recompensar y desarrollar; además de crear dos nuevas posiciones, coordinador de finanzas y coordinador de compras, que mantengan la sostenibilidad del negocio y le permitan al administrador delegar algunas de sus funciones actuales.
- Como resultado de la evaluación por competencias aplicada a los actuales colaboradores de Ferre Mas se identificaron brechas marcadas entre los niveles esperados de competencias según los perfiles de puesto y los grados de competencia obtenidos por los colaboradores. Las brechas con puntaje más crítico significan un insumo valioso para la definición de las estrategias de selección y capacitación.
- En respuesta a la necesidad de contar con un plan de sucesión del gerente general se considera importante brindar un programa de coaching para el administrador, que le permita desarrollar sus competencias de liderazgo y minimizar la brecha de diferencia entre el nivel de competencia solicitado para el puesto de gerente general.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, C.; Andoa, A.; Mendoza, L., & Rojas, R. (2022). *Relación entre los estilos de liderazgo y engagement de los supervisores de operaciones mina, y la relación entre los estilos de liderazgo de los supervisores y productividad de maquinaria pesada de operaciones mina de dos empresas mineras peruanas*. [Trabajo de investigación de Maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3556>
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias*. Quinta edición. Gránica.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*. N°2, 2008.
- Andina. (2021, 24 de noviembre), Facilidades para compra de viviendas por pandemia podrían mantenerse en próximos años. <https://andina.pe/agencia/noticia-facilidades-para-compra-viviendas-pandemia-podrian-mantenerse-proximos-anos-870812.aspx>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Volume 17, Issue 1, Mar. 1991. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/014920639101700108>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Cuarta edición. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana de España.

David, F., & David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.

David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo quinta edición. Pearson Educación de México S.A. De CV.

Ferre Mas. (2020). Organigrama. [Documento reservado].

Galarza, I; Aguinaga, C.; López, P.; Molina, R., & Rosero, G. (2020, 05 de junio). Competencias laborales en el sector de la restauración: un marco de competencias clave para su gestión (Labor Competences in the Restoration Sector: A Framework of Key Competences for Its Management). *Turismo y Sociedad*. Vol. 27, Julio-Diciembre 2020.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3595712

Gersick, K., & Davis, J. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. Editorial McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Producción y empleo Informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2020*. INEI.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1828/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021, 23 de agosto). Producto Bruto Interno creció en el segundo trimestre de 2021 impulsado por la demanda interna. [Nota de prensa]. N° 128. <https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-crecio-en-el-segundo-trimestre-de-2021-impulsado-por-la-demanda-interna-13069/>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2020, 19 de octubre). Señales de un sector en construcción. *Diario El Comercio*. <https://www.ipe.org.pe/portal/senales-de-un-sector-en->

<https://revistamarina.cl/es/articulo/la-matriz-eisenhower-una-herramienta-de-planificacion-y-gestion>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Palafox, M.; Ochoa, S. & Jacobo, C. (2021, 30 de agosto). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia* [online]. 2021, vol.13, n.26, 00017.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000100117&script=sci_abstract

Paredes, A. (2019). Teorías del Liderazgo. *Blog Teorías en Educación y Administración*.

<http://alfpa.upeu.edu.pe/teorias/teorias-liderazgo.html>

Porter, M. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Enero 2008.

Postgrado UTP. (2021, 16 de octubre). Sector inmobiliario en Perú: efectos y recuperación post-pandemia. <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/sector-inmobiliario-en-peru-efectos-y-recuperacion-post-pandemia/>

Praxis. (s.f.). Blake y Mouton. <https://www.praxisframework.org/es/library/blake-and-mouton>

Sodexo. (2021, 10 de noviembre). ¿Cómo reducir el índice de rotación de personal de una empresa? <https://www.sodexo.pe/blog/como-reducir-el-indice-de-rotacion-en-las-empresas/#:~:text=El%20C3%ADndice%20promedio%20de%20rotaci%C3%B3n,10%25%20promedio%20de%20la%20regi%C3%B3n>

Anexos

Anexo 1. Diccionario de competencias y comportamientos

1. Competencias genéricas

Tabla A

Integridad

INTEGRIDAD	
Capacidad de actuar en sintonía con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	
Grado	Definición
A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Se considera que es un referente en materia de integridad.
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas, aunque puedan molestar a alguien cercano.
C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla B

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Interés genuino por el cliente, así como por sus necesidades generales y específicas. Generar soluciones orientadas al resultado a fin de satisfacer las necesidades de los clientes (interno / externo).	
Grado	Definición
A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Orientación al cliente

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla C

Compromiso

COMPROMISO	
Brinda una calidad diferenciada, con valor agregado, esforzándose por una mejora continua.	
Grado	Definición
A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Nota: Elaboración propia, 2023.

2. Competencias específicas

Tabla D

COMUNICACIÓN EFICAZ	
Capacidad de escuchar a la otra persona (cliente interno o externo) y comprender sus necesidades u objetivo de comunicación. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	
Grado	Definición
A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla E

Autonomía

AUTONOMÍA	
Capacidad para tomar decisiones e idear soluciones unilaterales orientada a la mejora en la calidad del servicio.	
Grado	Definición
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades. No espera a consultar a toda la línea jerárquica, de esta manera evita que se agrave un problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.
B	Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras, aunque no haya un problema concreto que necesite solución.
C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.
D	Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla F

Liderazgo

LIDERAZGO	
Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo, creando un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.	
Grado	Comportamiento
A	Comunica una convincente visión de futuro. Genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.
B	Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.
C	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.
D	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla G

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Habilidad para comprender los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización.	
Grado	Definición
A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
C	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

Pensamiento estratégico

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla H

Tolerancia a la presión

TOLERANCIA A LA PRESIÓN	
Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
Grado	Definición
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
B	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla I

Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO	
Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	
Grado	Definición
A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
D	Explicita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla J

Negociación

NEGOCIACIÓN	
Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	
Grado	Definición
A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
C	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
D	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrándose en las personas que la realizan.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla K

Iniciativa

INICIATIVA	
Es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	
Grado	Definición
A	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
C	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
D	Ejecuta órdenes bajo supervisión.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla L

Organización

ORGANIZACIÓN	
Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades laborales, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
Grado	Definición
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 2. Competencias genéricas y específicas por grados

PUESTO / COMPETENCIAS	GENÉRICAS			ESPECÍFICAS								
	Compromiso	Integridad	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Negociación	Organización	Iniciativa	Autonomía	Tolerancia a la presión	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Comunicación eficaz
OPERARIO	A	A	B	B	-	-	C	-	-	-	-	-
CHOFER	A	A	B	B	-	-	B	B	B	-	-	-
SERVICIO AL CLIENTE	A	A	A	B	A	-	B	-	-	-	-	-
DESPACHADOR	A	A	B	B	-	A	-	-	-	-	-	-
CAJERO	A	A	B	-	-	C	-	A	A	-	-	-
JEFE DE ALMACÉN	A	A	B	B	-	B	-	A	-	B	-	-
COORDINADOR DE OPERACIONES	A	A	B	-	A	C	-	-	-	A	-	A
COORDINADOR DE TIENDA	A	A	A	B	B	-	-	A	-	A	-	-
ADMINISTRADOR	A	A	B	A	A	-	A	A	-	A	-	A
GERENTE GENERAL	A	A	A	-	A	-	-	-	-	A	A	A

A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 3. Formato de levantamiento de perfiles de puesto (ejemplo)

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Operario
Área a la que pertenece:	Operaciones
Puesto al que le reporta:	Jefe de almacén
Puestos que supervisa	-
B. MISIÓN DEL PUESTO	
Cargar y descargar los productos procurando que llegue en las mejores condiciones al cliente.	
C. FUNCIONES DEL PUESTO	
1. Cargar y descargar mercadería.	
2. Alistar productos de almacén para reparto.	
3. Limpiar y ordenar espacios de la empresa (almacenes y puntos de venta).	
4. Entregar pedidos que no requieran transporte vehicular.	
5. Rendir cuenta de la cobranza correspondiente a los pedidos a su cargo.	
6. Otras funciones asignadas.	
D. FORMACIÓN	
Grado de instrucción: (Marcar con "X")	Especificar
Secundaria completa	X
Técnico (estudiante, egresado, titulado)	
Superior (estudiante, egresado, bachiller, titulado)	
Otros (diplomados, maestrías, especializaciones)	

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 4. Resultados de herramientas para evaluación de liderazgo

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)		
Lea los siguientes enunciados y marque A si está de acuerdo, y D si está en desacuerdo.		
	A	D
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	X	
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		X
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		X
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	X	
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X	
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		X
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	X	
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X	
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		X
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		X
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X	
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		X
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	X	
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		X

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X	
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		X
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	X	
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		X
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	X	
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		X
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		X
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	X	
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		X
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		X
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		X
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X	
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		X
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		X
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X	
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		X
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		X

32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	X	
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometarse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		X

Resultados

En el cuadro que sigue marque con un círculo las preguntas que contestó "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO AUTORITARIO	ESTILO DEMOCRÁTICO	ESTILO LAISSEZ FAIRE
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
Total: 6	Total: 7	Total: 1

Interpretación de las puntuaciones por columnas:

Entre 0 y 3 círculos	Bajo predominio del estilo
Entre 4 y 7 círculos	Predominio medio del estilo
Entre 8 y 11 círculos	Alto predominio del estilo

Resultados jefe de administración

Nota: Elaboración propia, 2023.

Nota: Elaboración propia, 2023.

"Las personas quieren ser guiadas por personas que respetan, por personas que les ofrecen respeto y por personas que tienen un sentido de dirección o visión que puede ser claramente articulado."

Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas.

El resultado nos puede decir si somos líderes orientados más a tareas o a las personas. Se debe contestar cada pregunta asignándole un valor de 0 a 5, siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

	Nunca	A veces	Siempre
	0	1 2 3 4 5	
1. Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.		X	
2. Nada es más importante que completar un objetivo tarea.			X
3. Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.		X	
4. Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.			X
5. Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.			X
6. Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.			X
7. Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.			X

8. Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.										X
9. Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.										X
10. Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.								X		
11. Yo administro mi tiempo con efectividad.									X	
12. Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.									X	
13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.									X	
14. No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.										X
15. Me gusta analizar problemas.									X	
16. Respeto los límites de los demás.										X
17. Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.									X	
18. Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.										X

PASOS SIGUIENTES:

- Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.
- Después sume cada fila para obtener el total.
- Luego, cada total se multiplica por 0.2

	3	4	4	3	1	3	4	4	3	29
GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
	4	3	4	5	4	3	3	3	3	32
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Genete: Total 29 x 0.2 = 5.8

Tareas: Total 32 x 0.2 = 6.4

Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna "Genete" que va horizontalmente hacia la derecha. Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula. Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

"Las personas quieren ser guiadas por personas que respetan, por personas que les ofrecen respeto y por personas que tienen un sentido de dirección o visión que puede ser claramente articulado."

Es un cuestionario de 18 preguntas, divididas en dos dimensiones, preguntas orientadas a personas y preguntas orientadas a tareas.

El resultado nos puede decir si somos líderes orientados más a tareas o a las personas.

Se debe contestar cada pregunta asignándole un valor de 0 a 5, siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

	Nunca	A veces			Siempre	
	0	1	2	3	4	5
1 Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.					X	
2 Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						X
3 Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.			X			
4 Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						X
5 Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						X
6 Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.					X	
7 Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.					X	

8 Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.					X	
9 Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.					X	
10 Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						X
11 Yo administro mi tiempo con efectividad.					X	
12 Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.					X	
13 Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						X
14 No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						X
15 Me gusta analizar problemas.					X	
16 Respeto los límites de los demás.						X
17 Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						X
18 Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						X

PASOS SIGUIENTES:

- Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.
- Después sume cada fila para obtener el total.
- Luego, cada total se multiplica por 0.2

	4	5	4	3	4	4	5	4	5	38
GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
	5	3	5	4	3	4	5	4	4	37
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Gente: Total 38 x 0.2 = 7.6

Tareas: Total 37 x 0.2 = 7.4

Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna "Gente" que va horizontalmente hacia la derecha. Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula. Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

Resultados gerente general

Nota: Elaboración propia, 2023.

Nota: Elaboración propia, 2023.

TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados y marque **A** si está de acuerdo, y **D** si está en desacuerdo.

	A	D
1 Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		X
2 Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	X	
3 Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		X
4 Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	X	
5 Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X	
6 Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		X
7 Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		X
8 Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X	
9 Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	X	
10 Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		X
11 Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X	
12 El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se reparten los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	X	
13 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	X	
14 Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	X	

15 Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		X
16 En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		X
17 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	X	
18 Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		X
19 Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	X	
20 Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		X
21 Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	X	
22 Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		X
23 Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	X	
24 Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		X
25 Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	X	
26 Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X	
27 Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	X	
28 Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	X	
29 Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X	
30 Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	X	
31 No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	X	

32 Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	X	
33 El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		X

Resultados

En el cuadro que sigue marque con un círculo las preguntas que contestó "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

	ESTILO AUTORITARIO	ESTILO DEMOCRÁTICO	ESTILO LAISSEZ FAIRE
1		2	3
4		5	6
7		8	9
10		11	12
13		14	15
16		17	18
19		20	21
22		23	24
25		26	27
28		29	30
31		32	33
Total:	6	10	5

Interpretación de las puntuaciones por columnas:

Entre 0 y 3 círculos	Bajo predominio del estilo
Entre 4 y 7 círculos	Predominio medio del estilo
Entre 8 y 11 círculos	Alto predominio del estilo

Anexo 5. Guía para entrevista de auditoría de recursos humanos a gerente general, administradora y coordinadoras de tienda (tienen personal a cargo)

1. En su opinión, ¿cuáles considera que son los principales objetivos y retos de la empresa?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades en la empresa? ¿Las causas? ¿Cómo se pueden corregir?
3. ¿Cuáles creen que son las principales fortalezas de la empresa?
4. En su opinión, ¿cómo considera que impactan sus funciones en los objetivos de la empresa?
5. ¿Los colaboradores tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades?
6. Desde su perspectiva ¿Cuáles cree que son las actividades de recursos humanos en las que se debe mejorar?
7. ¿Cómo se comunica usted con los trabajadores? ¿Canales y métodos? ¿Con cuánta regularidad? ¿Se toma en consideración la opinión de todos sin importar el nivel jerárquico?. ¿Qué sugiere para mejorar mejorar la comunicación? ¿Qué cambios y mejoras?
8. ¿Cómo se abordan los aspectos de seguridad y salud en el trabajo?. ¿Cuáles serían sus sugerencias sobre seguridad?. ¿Qué opina sobre la atención en casos de accidentes de trabajo? ¿Tiempo de espera del trabajador? ¿Tipos de atenciones?
9. ¿Existe un proceso de entrenamiento a los nuevos colaboradores? ¿Cuáles son las actividades que se realizan?. ¿Qué cambios o mejoras sugiere usted?
10. ¿Hace evaluaciones sobre el desempeño en el trabajo de sus colaboradores? ¿Cómo reaccionan los trabajadores? ¿Cuáles son los resultados?.
11. ¿Usted cómo lidia con los colaboradores que tienen un bajo desempeño laboral?
12. ¿Usted prepara a su personal que tiene a su cargo para futuras responsabilidades? ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los resultados?

13. ¿Existe un plan de capacitación para potenciar las competencias de sus colaboradores? ¿Qué cambios o mejoras sugiere usted?
14. ¿Cómo se realiza la selección de colaboradores? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Cuáles son los cambios que se necesitan? ¿Por qué?
15. ¿Existen escalas salariales definidas?. ¿Cuentan con políticas de incremento salarial?

Anexo 6. Guía para entrevista de auditoría de recursos humanos a personal de servicio al cliente, cajero, operario y chofer (no tienen personal a cargo)

1. En su opinión, ¿cuáles considera que son los principales objetivos y retos de la empresa?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades en la empresa? ¿Las causas? ¿Cómo cree quee pueden corregir?
3. ¿Cuáles creen que son las principales fortalezas de la empresa?
4. En su opinión, ¿cómo considera que impactan sus funciones en los objetivos de la empresa?
5. ¿Usted tiene claridad en sus funciones y responsabilidades?
6. Desde su perspectiva ¿Cuáles cree que son las actividades de recursos humanos en las que se debe mejorar?
7. ¿Cómo se comunica usted con su jefe inmediato? ¿Qué medios utiliza? ¿Con cuánta regularidad? ¿Se toma en consideración la opinión de todos sin importar el nivel jerárquico?. ¿Qué sugiere para mejorar mejorar la comunicación? ¿Qué cambios y mejoras?
8. ¿Cómo se abordan los aspectos de seguridad y salud en el trabajo?. ¿Cuáles serían sus sugerencias sobre seguridad?. ¿Qué opina sobre la atención en casos de accidentes de trabajo? ¿Tiempo de espera del trabajador? ¿Tipos de atenciones?
9. ¿Existe un proceso de entrenamiento a los nuevos colaboradores? ¿Cuáles son las actividades que se realizan?. ¿Qué cambios o mejoras sugiere usted?
10. ¿Evalúan su desempeño en el trabajo ? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son los resultados o consecuencias?
11. ¿Existe un plan de capacitación para potenciar sus competencias profesionales? ¿Qué cambios o mejoras sugiere usted?

Anexo 7. Perfiles de puesto propuestos para administrador, coordinador de Finanzas y coordinador de Compras

Tabla A

Propuesta de perfil de puesto de administrador

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Administrador	
Área a la que pertenece:	Administración	
Puesto al que le reporta:	Gerente General	
Puestos que supervisa	Coordinador de tienda	
B. MISIÓN DEL PUESTO		
Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos en la empresa para cumplir los objetivos planteados.		
C. FUNCIONES DEL PUESTO		
1. Analizar los reportes financieros y coordinar con finanzas la priorización de pago de obligaciones.		
2. Supervisar el abastecimiento de mercadería de los puntos de venta y coordinar con compras.		
3. Gestionar la renovación de seguros y documentos relacionados a seguridad y personal (Seguro vida ley, EPS y SCTR)		
4. Análisis y actualización de precios de venta.		
5. Realizar procesos de provisión de colaboradores a los puestos que se requieran.		
6. Realizar los procesos de desarrollo para los colaboradores.		
7. Dirigir el proyecto de canal de venta digital.		
D. FORMACIÓN		
Grado de instrucción: (Marcar con "X")	Especificar	
Secundaria completa		
Técnico (estudiante, egresado, titulado)		
Superior (estudiante, egresado, bachiller, titulado)		
Otros (diplomados, maestrías, especializaciones)	X	Licenciado en Administración, Diploma en Gestión de Proyectos, Especialización en Créditos y Cobranzas, Técnico en Gráfica Publicitaria y Maestría en Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (en curso)

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla B

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Coordinador de finanzas	
Área a la que pertenece:	Administración	
Puesto al que le reporta:	Gerente General	
Puestos que supervisa		
B. MISIÓN DEL PUESTO		
Dar soporte a todas las áreas de la empresa para el cumplimiento de sus funciones.		
C. FUNCIONES DEL PUESTO		
1. Mantener vigentes y completos los documentos relacionados al funcionamiento de los puntos de venta.		
2. Gestionar la renovación de seguros y documentos relacionados y vehículos (SOAT y RTV).		
3. Verificar el cuadro diario de cajas en cada local y el flujo de efectivo en bancos.		
4. Realizar los pagos de obligaciones según cronograma.		
D. FORMACIÓN		
Grado de instrucción: (Marcar con "X")	Especificar	
Secundaria completa		
Técnico (estudiante, egresado, titulado)		
Superior (estudiante, egresado, bachiller, titulado)		
Otros (diplomados, maestrías, especializaciones)	X	Licenciado en Administración, Certificación en cajero bancario y Especialización en Finanzas.

Propuesta de perfil de puesto de coordinador de Finanzas

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla C

Propuesta de perfil de puesto de coordinador de Compras

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Coordinador de compras	
Área a la que pertenece:	Administración	
Puesto al que le reporta:	Gerente General	
Puestos que supervisa		
B. MISIÓN DEL PUESTO		
Organizar, dirigir y controlar los recursos del punto de venta asignado.		
C. FUNCIONES DEL PUESTO		
1. Emitir las ordenes de compra a proveedores según requerimientos y necesidades de los puntos de venta.		
2. Registrar documentos de compra en sistema.		
3. Mantener actualizados los precios de venta en sistema.		
4. Aprobar y gestionar la compra de productos especiales solicitados a pedido.		
D. FORMACIÓN		
Grado de instrucción: (Marcar con "X")	Especificar	
Secundaria completa		
Técnico (estudiante, egresado, titulado)	X	Administración, Contabilidad o afines
Superior (estudiante, egresado, bachiller, titulado)		
Otros (diplomados, maestrías, especializaciones)		

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 8. Resultados de ponderación funciones para identificación de puestos clave

PUESTO	FUNCIONES	F	C	CO	SUB TOTAL	TOTAL
OPERARIO	1. Carga y descarga de mercadería	5	3	3	14	12
	2. Alistar productos de almacén para reparto	5	3	3	14	
	3. Limpiar y ordenar espacios de la empresa que se le asigne.	4	3	2	10	
	4. Entregar pedidos que no requieran transporte vehicular.	2	3	2	8	
	5. Rendir cuenta de la cobranza correspondiente a los pedidos a su cargo.	2	4	3	14	
CHOFER	1. Transportar la mercadería según rutas asignadas.	5	4	4	21	17.57
	2. Rendir cuenta de la cobranza correspondiente a los pedidos a su cargo.	5	4	3	17	
	3. Verificar la calidad y cantidad de los productos que transporta.	5	4	4	21	
	4. Mantener en óptimas condiciones el vehículo a su cargo y reportar fallas oportunamente.	4	4	4	20	
	5. Verificar que la documentación del vehículo y de la mercadería en cada ruta que realiza.	3	4	3	15	
	6. Realizar la cobranza y solicitar firma de conformidad al cliente en obra.	4	2	2	8	
	7. Cargar y descargar mercadería.	5	4	4	21	
SERVICIO AL CLIENTE	1. Atender al cliente en mostrador y orientarlo en la selección de productos.	5	5	4	25	19.33
	2. Emitir pedidos y cotizaciones	5	5	4	25	
	3. Mantener actualizadas las etiquetas de precios de productos.	5	5	2	15	
	4. Mantener los productos y el ambiente de trabajo limpios y ordenados.	4	4	3	16	
	5. Reportar a coordinador de tienda los productos con fecha próxima de vencimiento.	4	5	3	19	
	6. Solicitar reposición de productos de tienda.	4	4	3	16	
DESPACHADOR	1. Recibir Verificar y almacenar la mercadería recibida.	4	4	4	20	16.13
	2. Preparar y verificar la mercadería de pedidos para entrega a clientes	5	4	4	21	
	3. Cargar y descargar mercadería	5	4	3	17	
	4. Mantener el stock de productos de venta a granel listo para despacho.	4	3	3	13	
	5. Reponer stock de productos en tienda	4	3	3	13	
	6. Entregar pedidos de volumen pequeño cerca al punto de venta asignado.	5	4	3	17	
	7. Rendir cuenta de la cobranza correspondiente a los pedidos a su cargo.	3	4	3	15	
	8. Mantener los productos y el ambiente de trabajo limpios y ordenados.	5	4	2	13	
CAJERO	1. Registrar en sistema el ingreso y salida de efectivo de caja	5	5	4	25	22
	2. Registrar los movimientos de efectivo en la caja registradora	5	5	4	25	
	3. Emitir documentos de venta: boletas, facturas y notas	5	5	4	25	
	4. Realizar el seguimiento de cuentas por cobrar asignadas	5	5	4	25	
	5. Realizar el cuadre diario de caja.	5	5	4	25	
	6. Mantener el ambiente de trabajo limpio y ordenado.	3	2	2	7	
COORDINADOR DE TIENDA	1. Supervisar al personal del punto de venta	5	4	4	21	22
	2. Coordinar con almacén la programación de pedidos para atención al cliente	5	4	4	21	
	3. Hacer seguimiento a documentos pendientes de pago	4	5	5	29	
	4. Hacer seguimiento a cotizaciones	4	5	5	29	
	5. Atender al cliente por medios no presenciales (WhatsApp y llamadas).	5	4	4	21	
	6. Elaborar requerimiento semanal de productos faltantes en el punto de venta.	4	4	5	24	
	7. Coordinar el traspaso de mercadería entre puntos de venta.	3	5	4	23	
JEFE DE ALMACÉN	1. Asegurar la limpieza y orden del almacén	5	4	2	13	21.29
	2. Controlar que los movimientos de mercadería en almacén tengan sustento documentario.	5	5	4	25	
	3. Verificar la calidad y cantidad de los productos que tiene a su resguardo.	5	5	4	25	
	4. Planificar la asignación de choferes a cada unidad vehicular.	5	4	5	25	
	5. Asignar operarios a las unidades vehiculares según la dimensión del pedido.	5	4	5	25	
	6. Coordinar con administración la reposición de productos con bajo stock.	3	4	4	19	
	7. Reportar al coordinador de operaciones las incidencias con choferes y operarios	5	4	3	17	
JEFE DE FINANZAS	1. Mantener vigentes y completos los documentos relacionados al funcionamiento de los puntos de venta	2	5	5	27	25.75
	2. Gestionar la renovación de seguros y documentos relacionados y vehículos (SOAT y RTV)	1	5	5	26	
	3. Verificar el cuadre diario de cajas en cada local y el flujo de efectivo en bancos.	5	4	4	21	
	4. Realizar los pagos de obligaciones según cronograma	4	5	5	29	
JEFE DE COMPRAS	1. Emitir las órdenes de compra a proveedores según requerimientos y necesidades de los puntos de venta.	4	5	5	29	23.50
	2. Registrar documentos de compra en sistema.	4	3	4	16	
	3. Mantener actualizados los precios de venta en sistema.	4	5	5	29	
	4. Aprobar y gestionar la compra de productos especiales solicitados a pedido.	4	4	4	20	
JEFE DE ADMINISTRACIÓN	1. Analizar los reportes financieros y coordinar con finanzas la priorización de pago de obligaciones.	5	5	5	30	26.86
	2. Supervisar el abastecimiento de mercadería de los puntos de venta y coordinar con compras.	5	5	5	30	
	3. Gestionar la renovación de seguros y documentos relacionados a seguridad y personal (Seguro vida ley, EPS y SCTR)	4	5	4	24	
	4. Análisis y actualización de precios de venta	4	5	5	29	
	5. Realizar procesos de provisión de colaboradores a los puestos que se requieran.	3	5	4	23	
	6. Realizar los procesos de desarrollo para los colaboradores.	3	5	4	23	
	7. Dirigir el proyecto de canal de venta digital.	4	5	5	29	
GERENTE GENERAL	1. Busca fuentes de financiamiento.	4	5	4	24	27.40
	2. Mantener vigentes y completos los documentos relacionados al funcionamiento de los puntos de venta	2	5	5	27	
	3. Asegurar el buen funcionamiento de las unidades vehiculares para el abastecimiento y reparto.	4	5	5	29	
	4. Tramitar la compra y/o venta de activos de la empresa (vehículos, inmuebles)	3	5	5	28	
	5. Analizar los reportes administrativos y financieros de la empresa.	4	5	5	29	

Leyenda: F: Frecuencia, C: Consecuencia y CO: Complejidad.

Nota: Elaboración propia, 2023.

Anexo 9. Resultados de lista de comprobación para auditoría de los recursos humanos (adaptado de MDS Management Inc., Montreal)

	1. PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	0	1	2
INTEGRAR	1.1 Se realizan previsiones de recursos humanos en relación con:			
	1.1.1. la necesidad de recursos humanos en conjunto?	X		
	1.1.2. la sustitución del personal existente?	X		
	1.1.3. los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)?	X		
	1.2. ¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?		X	
INTEGRAR	2. RECLUTAMIENTO	0	1	2
	2.1. ¿Existen problemas para reclutar empleados?		X	
	2.2. ¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados?			
	2.2.1. Oficinas de empleo.		X	
	2.2.2. Medios de comunicación (prensa, radio, Internet).	X		
	2.2.3. Recomendaciones de los empleados.			X
	2.2.4. Empresas de cazatalentos.	X		
	2.3. ¿Se realizan análisis de costes y beneficios de los medios de reclutamiento?	X		
	2.4. ¿Se anuncia suficientemente el reclutamiento?	X		
	2.5. ¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación?	X		
2.6. ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?	X			
INTEGRAR	3. SELECCIÓN	0	1	2
	3.1. ¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?	X		
	3.2. ¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?	X		
	3.3. ¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales?		X	
	3.4. ¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud?	X		
	3.5. ¿Se forma a los entrevistadores?	X		
	3.6. ¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo?	X		
	3.7. ¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?	X		
3.8. ¿Se estudian la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?	X			
INTEGRAR	4. INTEGRACIÓN (ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN)	0	1	2
	4.1. ¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?	X		
	4.2. ¿Incluye la información básica			
	4.2.1. información sobre la empresa?	X		
	4.2.2. la estructura u organigrama de la organización?	X		
	4.2.3. el contrato individual o el acuerdo colectivo?	X		
	4.3. ¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?		X	
4.4. ¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?	X			
4.5. ¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?	X			

Leyenda: 0: No cumple - 1: Cumple parcialmente - 2: Cumple

Nota: Adaptado de MDS Management Inc, 2019.

	5. ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	0	1	2
ORGANIZAR	5.1 ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo?	X	X	
	5.2 ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo?		X	
	5.3 ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo?	X		
	5.4 ¿Se actualizan los análisis de puesto de trabajo?	X		
	5.5 ¿Con qué fin se emplean los análisis del puesto de trabajo?			
	5.5.1. ¿Dotación de personal?		X	
	5.5.2. ¿Evaluación del desempeño?	X		
	5.5.3. ¿Formación?	X		
	5.5.4. ¿Planificación de la carrera profesional?	X		
	5.5.5. ¿Promoción?	X		
5.5.6. ¿Retribución?	X			
	5.6 ¿Está vinculado el análisis del puesto de trabajo al sistema de información de recursos humanos?	X		
	6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0	1	2
ORGANIZAR	6.1 ¿Se evalúa el desempeño en todas las categorías de personal?	X		
	6.2 Se basan las evaluaciones de desempeño en:			
	6.2.1. rasgos de personalidad?	X		
	6.2.2. comportamientos reales?	X		
	6.2.3. resultados?	X		
	6.3 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del desempeño?	X		
	6.4 La evaluación del desempeño que se realiza en la actualidad, le gusta a			
	6.4.1. los gerentes?	X		
	6.4.2. los empleados?	X		
	6.5 ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?	X		
6.6 ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?	X			
	7. RETRIBUCIÓN DIRECTA	0	1	2
RECOMPENSAR	7.1 ¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo?		X	
	7.2 ¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo?	X		
	7.3 ¿Existen planes de retribución basados en el desempeño			
	7.3.1. individual?	X		
	7.3.2. de grupo?		X	
	7.4 ¿Existen problemas de diferencias en la retribución?			
	7.4.1. ¿Inequidad interna?			X
7.4.2. ¿Inequidad externa?			X	
	8. RETRIBUCIÓN INDIRECTA (BENEFICIOS SOCIALES)	0	1	2
RECOMPENSAR	8.1 ¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?	X		
	8.2 ¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados?		X	
	8.3 ¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?	X		
	9. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	0	1	2
RETENER	9.1 ¿Existen planes para la prevención de accidentes?	X		
	9.2 ¿Se analizan sistemáticamente las estadísticas sobre lesiones y enfermedades laborales?	X		
	9.3 ¿Existen instalaciones o soluciones para ayudar a los empleados en caso de			
	9.3.1. accidentes o enfermedades?			X
	9.3.2. problemas emocionales?	X		
	10. RELACIONES LABORALES	0	1	2
RETENER	10.1. ¿Existen políticas definidas respecto de			
	10.1.1. quejas de los empleados?		X	
	10.1.2. actuaciones disciplinarias?		X	
	10.1.3. despidos?		X	
	10.2. ¿Se realizan esfuerzos para negociar la mejora de las relaciones laborales?	X		
	10.3. ¿Existen estadísticas o información sobre los costes de las quejas?	X		
	11. FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	0	1	2
DESARROLLAR	11.1 ¿Existen programas de formación:			
	11.1.1. para gerentes?	X		
	11.1.2. para profesionales?		X	
	11.1.3. para colaboradores?		X	
	11.2 ¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades?	X		
	11.3 ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento?	X		
	11.4 La formación se imparte fundamentalmente:			
	11.4.1. por formadores internos		X	
	11.4.2. por formadores externos			
	11.5. La formación se lleva a cabo fundamentalmente			
	11.5.1. en el puesto de trabajo.		X	
	11.5.2. fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo.		X	
	11.5.3. fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo.	X		
	11.6. ¿Se mide y controla el éxito de la formación			
	11.6.1. durante la formación?	X		
	11.6.2. en el puesto de trabajo?	X		
	11.7. ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?	X		
	12. MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y DE LA PRODUCTIVIDAD	0	1	2
DESARROLLAR	12.1 ¿Se realizan encuestas sobre satisfacción con el puesto de trabajo?	X		
	12.2 ¿Existen programas de:			
	12.2.1. ampliación del puesto de trabajo?		X	
	12.2.2. enriquecimiento del puesto de trabajo?		X	
	12.2.3. círculos de calidad?	X		
	12.2.4. gestión de calidad total?	X		
	12.3. ¿Existe algún sistema de sugerencias del empleado?	X		
	13. GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL	0	1	2
DESARROLLAR	13.1 ¿Existen programas de planificación de la carrera para:			
	13.1.1. gerentes?	X		
	13.1.2. empleados profesionales y especializados?	X		
	13.1.3. empleados semicualificados?	X		
	13.2 ¿Se anima a los empleados autoevaluarse y desarrollar carreras profesionales?		X	
	13.3 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?	X		
	14. BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0	1	2
AUDITAR	14.1. ¿Hay un sistema de información de recursos humanos en funcionamiento?		X	
	14.2. ¿Se actualizan los expedientes de personal?		X	
	14.3. ¿Se realizan entrevistas de salida con los empleados que dejan la empresa?	X		
	14.4. ¿Siguen el personal de recursos humanos de forma sistemática los avances que se producen en el área?	X		

Leyenda: 0: No cumple - 1: Cumple parcialmente - 2: Cumple

Nota: Adaptado de MDS Management Inc, 2019.

Notas biográficas

Srta. Deysi Amanda Mas Goñas

Nació en Lima. Es Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en gestión de procesos y empresas. Actualmente se desempeña como Administradora en Ferre Mas.

Srta. Angela Olinda Rebeca Montoya Tejada

Nació en Lima. Es Licenciada en Psicología Organizacional por la Universidad ESAN. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en gestión humana Actualmente se desempeña como Coordinadora Business Partner en Falabella Financiero.

Srta. Mayra Maria Elena Moreno Ramos

Nació en Lima. Es Licenciada en Psicología por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en procesos de gestión humana. Actualmente se desempeña como Especialista en Desarrollo del Talento en el Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC).

Srta. Katherine Lizbeth Vilcatoma Vásquez

Nació en Lima. Es Licenciada en Administración por la Universidad de Lima. Cuenta con más de 8 años de experiencia laborando en recursos humanos. Actualmente se desempeña como HR Manager LATAM.