



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“DISEÑO DE LA ESTRATEGÍA EMPRESARIAL EN EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
AGRÍCOLA PUEMAPE S.A.C., EN LA CIUDAD DE SAN
PEDRO DE LLOC, 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

INGENIERA EMPRESARIAL

Autor:

Alessandra Mariana Kodzman Talledo

Asesor:

Mg. Ing. Elizabeth Kristina Bravo Huivin

<https://orcid.org/0000-0001-6885-0464>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Jorge Luis Alfaro Rosas	18127518
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Cesia Elizabeth Boñón Silva	40222757
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Edward Alberto Vega Gavidia	42702476
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

INFORME DE SIMILITUD

DISEÑO DE LA ESTRATEGÍA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA PUEMAPE S.A.C., EN LA CIUDAD DE SAN PEDRO DE LLOC, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
3	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	1%
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y permitirme cumplir con otro objetivo propuesto, brindándome las herramientas necesarias para seguir adelante cada vez que existía algún inconveniente.

A mi familia por ser mi fuerza y soporte para lograr cada meta que me propongo, dándome su apoyo para ver materializado cada propósito que trazo en mi vida.

Finalmente, a cada persona que apoyó a culminar este proceso profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a cada uno de los docentes de la universidad por brindarme sus conocimientos y experiencias que me han forjado como profesional.

A la empresa agrícola Puemape S.A.C., por permitir desarrollar y aplicar todo lo aprendido durante mi vida académica.

TABLA DE CONTENIDO

JURADO EVALUADOR.....	2
INFORME DE SIMILITUD.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
TABLA DE CONTENIDO.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Formulación del problema.....	34
1.3. Objetivos.....	34
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	35
2.2.1. Población:.....	35
2.2.2. Muestra:.....	36
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	42
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	88
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz VRIO	43
Tabla 2. Leyenda de la Matriz VRIO	43
Tabla 3. Matriz EFI	44
Tabla 4. Leyenda de matriz EFI	45
Tabla 5. Dimensión de los factores de especificación para el área administrativa ..	52
Tabla 6. Dimensión de los factores de especificación para los obreros de campo ...	53
Tabla 7. Perfil del puesto de trabajo: Gerente administrativo	55
Tabla 8. Perfil del puesto de trabajo: Gerente de operaciones	56
Tabla 9. Perfil del puesto de trabajo: Jefe de logística	57
Tabla 10. Perfil del puesto de trabajo: Asistente de logística	58
Tabla 11. Perfil del puesto de trabajo: Almacenero	59
Tabla 12. Perfil del puesto de trabajo: Jefe de RRHH	60
Tabla 13. Perfil del puesto de trabajo: Asistente de RRHH	61
Tabla 14. Perfil del puesto de trabajo: Jefe de Contabilidad	62
Tabla 15. Perfil del puesto de trabajo: Jefe de Producción agrícola	63
Tabla 16. Perfil del puesto de trabajo: Supervisor de operaciones	64
Tabla 17. Perfil del puesto de trabajo: Operario de campo	65
Tabla 18. Perfil del puesto de trabajo: Operario de riego	66
Tabla 19. Perfil del puesto de trabajo: Operario de sanidad	67
Tabla 20. Perfil del puesto de trabajo: Planner	68
Tabla 21. Hoja de evaluación de desempeño	70
Tabla 22. Indicadores por mejorar	71
Tabla 23. Temas de capacitación	72
Tabla 24. FODA de Agrícola Puémape SAC	74
Tabla 25. Procedimientos de reclutamiento	77
Tabla 26. Procedimientos de selección	78
Tabla 27. Procedimientos de inducción	79
Tabla 28. Indicadores propuestos para los procesos del área de RRHH	80
Tabla 29. Presupuesto estimado	81
Tabla 30. Fases de implementación	82
Tabla 31. Costos directos de rotación	83
Tabla 32. Número de días de contratación del personal antes y después de la mejora	84
Tabla 33. Costo de rotación del personal antes y después de la mejora	8
Tabla 34. Flujo de caja	85
Tabla 35. Indicador VAN, TIR y B/C	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del proceso estratégico	25
Figura 2. Procesos de Recursos Humanos	30
Figura 3. Etapas de la metodología Administración de Recursos Humanos	38
Figura 4. Ficha RUC de Agrícola Puémape SAC	41
Figura 5. Organigrama de Agrícola Puémape SAC	42
Figura 6. Mapa de procesos	42
Figura 7. Existencia del plan estratégico en Agrícola Puémape SAC según encuesta	45
Figura 8. Conocimiento de visión, misión y valores en Agrícola Puémape SAC según encuesta	46
Figura 9. Conocimiento del organigrama de Agrícola Puémape SAC según encuesta	46
Figura 10. Conocimiento de funciones o roles en Agrícola Puémape SAC según encuesta	47
Figura 11. Duplicidad de tareas en Agrícola Puémape SAC según encuesta	47
Figura 12. Relaciones interpersonales en Agrícola Puémape SAC según encuesta	48
Figura 13. Proceso de inducción en Agrícola Puémape SAC según encuesta	48
Figura 14. Capacitaciones en Agrícola Puémape SAC según encuesta	49
Figura 15. Impedimentos para implementaciones en el área de RRHH en Agrícola Puémape SAC según encuesta	49
Figura 16. Evaluación de la gestión del área de RRHH en Agrícola Puémape SAC según encuesta	50
Figura 17. Pasos para el diseño del perfil del puesto	51
Figura 18. Organigrama proyectado de Agrícola Puémape SAC	51
Figura 19. Diagrama de Gantt sobre el Cronograma de trabajo	52
Figura 20. Pasos para la evaluación de desempeño	69
Figura 21. Pasos para el plan de capacitación	72
Figura 22. Cronograma de actividades para la metodología de Administración de Recursos Humanos	73
Figura 23. Formulación estratégica del área de RRHH	75

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Agrícola Puémape SAC, la cual está ubicada en el balneario de Puemape, San Pedro de Lloc – Pacasmayo – La Libertad. Esta empresa se encarga cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas. Esta investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia empresarial para el área de recursos humanos de la empresa mencionada anteriormente.

Para lo cual, se realizó un diagnóstico de la situación actual del área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC, con la finalidad de encontrar las causas que afecten al área en mención.

Posterior al estudio inicial, se realizó el diseño de la estrategia empresarial en el área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC. Para ello se utilizó la metodología de Administración de Recursos Humanos como también sus lineamientos.

Finalmente, luego del diseño de la estrategia empresarial en el área de recursos humanos de la empresa mencionada anteriormente, se realizó un análisis de impacto económico financiero, obteniendo un ahorro significativo de S/. 43,801,56 producto de la rotación del personal.

PALABRAS CLAVES: Propuesta de mejora, gestión de recursos humanos, diseño de estrategia empresarial, costos empresariales, Administración del personal

ABSTRACT

This research work was carried out at the Agrícola Puémape SAC company, which is located in the Puemape spa, San Pedro de Lloc - Pacasmayo - La Libertad. This company is responsible for growing cereals (except rice), legumes and oilseeds. This research aims to design a business strategy for the human resources area of the company mentioned above.

For which, a diagnosis of the current situation of the human resources area of the company Agrícola Puémape SAC was made, in order to find the causes that affect the area in question.

After the initial study, the design of the business strategy was carried out in the Human Resources area of the company Agrícola Puémape SAC. For this, the Human Resources Administration methodology was used as well as its guidelines.

Finally, after the design of the business strategy in the human resources area of the company mentioned above, an economic-financial impact analysis was carried out, obtaining a significant saving of S/. 43,801.56 as a result of staff turnover.

KEY WORDS: Improvement proposal, human resources management, business strategy design, business costs, personnel administration

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Durante el transcurso de los años el nombre de Recursos Humanos ha tenido una evolución tanto en su nomenclatura como en el proceso mismo. Chiavenato (2019) señala que sus orígenes son desde los inicios del siglo XX, como efecto de la rebelión industrial, apareció con el nombre de correlación industrial debido a la ocupación conciliadora entre las empresas y las personas cuyo fin era ablandar la lucha entre los objetivos organizacionales y las metas individuales. Aproximadamente en la década de 1950 se denominó administración de personal, porque no se enfocaba solamente en aminorar los conflictos y mediar las desavenencias, sino de dirigir al recurso humano conforme a la legislación laboral vigente. Con el paso del tiempo en la década de 1960, el concepto se transformó; dejando de lado hasta el punto de quedar obsoleta la legislación laboral y dando prioridad a los individuos como el capital fundamental para la superación empresarial y como el patrimonio vivo e ingenioso de que disponen las organizaciones para confrontar los desafíos.

Dessler & Varela (2015) mencionan que el recurso humano pasa por diversas etapas debido a que apareció el uso de la tecnología en criterios de evaluación como pruebas y entrevistas en el departamento de personal o el área de recursos humanos, lo cual inició a retar un rol más influyente en la selección, capacitación y ascensos del recurso humano.

Entre los años de 1960 y 1970 se desencadenó una nueva etapa, Dessler & Varela (2015) indican que en Estados Unidos se produjo leyes en contra de la discriminación, las cuales fueron severas sanciones que se podía imponer en las organizaciones. Mientras que en México se fortalecía el sindicalismo; el cual tenía

apoyo del Estado teniendo como efecto complicaciones en las relaciones de obreros-patronos y en los contratos colectivos donde las leyes oscurecerían el panorama del área de recursos humanos.

Durante la década de 1970 nació la idea de recursos humanos, aunque aún mantenía los estigmas de recursos productivos y que las tareas debían controlarse y planearse a base de las obligaciones de la empresa. No obstante, seguía evolucionando y aportando mejoras en las áreas de reclutamiento, supervisión y capacitación.

Conforme ha avanzado el tiempo y la globalización, la definición y el proceso mismo se transformó, como indica Chiavenato (2019), las empresas hablaban de administración de recursos humanos con una percepción más versátil y que predominó hasta 1990. En algunas empresas se menciona la administración de las personas, cuya finalidad simpatiza a individualizar a las personas donde se propone idealizarlas como seres humanos con talentos y destrezas superiores al promedio. No obstante, la proyección de hoy en día va más allá y se habla de dirigir con las personas; es decir, administrar a la organización, sus colaboradores y asociados internos. Se trata de un nuevo panorama de las personas, ya no como un recurso dentro de la organización, sino como activos que emprenden acciones, realicen la toma de decisión, realicen innovaciones y agreguen valor a las empresas. Es más, el recurso humano es identificado como un funcionario proactivo, dotado de visión propia y, sobre todo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades del ser humano, la más adelantada y refinada.

Como señalan diversos autores nos encontramos en la “Cuarta Revolución Industrial” o la era del “Gran Cambio” donde el vigor del trabajo es cada vez más digital añadiendo que se profundizó más con la pandemia donde las empresas han

evolucionado más rápido buscando nuevos perfiles, herramientas, tecnología. El reto que se enfrentan las empresas es cubrir la brecha entre la fuerza laboral y el nuevo ecosistema empresarial, una buena manera de recubrir esta brecha es indagar tácticas que permitan a una empresa proyectar un futuro ambicioso.

Anteriormente, el personal de recursos humanos era encasillado solo para trabajos administrativos, situación que actualmente ha cambiado ya que están comprometidos con las estrategias y crecimiento de las organizaciones, es por ello que Bohlander, Snell & Morris (2018) nos señalan que los ejecutivos de China esperan que el departamento de recursos humanos sea capaz de responder a las operaciones del negocio y las estrategias competitivas, asimismo, debe apoyar al resto de departamentos como ventas, compras, producción y otros.

En el Perú el área de recursos humanos ha sufrido varios cambios y uno de ellos se ha visto reflejado antes y después de pandemia donde el reclutamiento y la selección de recursos humanos ha cambiado y el modelo de trabajo se ha modificado. Sarkovaite (2022) indica que la adaptación al cambio, flexibilidad y desarrollo del talento digital del departamento de recursos humanos se ha abierto a diferentes modelos de trabajo, tales como: presencial, híbrido o remoto; convertido en atributos indispensables para las organizaciones que busquen ser competitivas en el entorno post pandemia en nuestro país.

Mientras tanto para Loyola (2022) precisa que, según el portal de empleos Bumeran, se realizó un estudio sobre el mercado laboral post pandemia a 600 especialistas en recursos humanos, donde en nuestro país se registró que un 64% del área de reclutamiento de recursos humanos se le es complicado conseguir talentos y perfiles que se acoplan a las necesidades de las organizaciones.

Por otro lado, Peves (2022) indica que distintas empresas de diversos sectores han tenido que iniciar el retorno al trabajo presencial haciendo que sea un reto para el departamento de recursos humanos definir cuál es el mejor proceso de regreso a las oficinas, pero no solo han tendido dificultad en saber qué tipo de modelo de trabajo adoptar, sino modificar o estructurar nuevamente el área de recursos humanos que sea factible y se adapte a las nuevas circunstancias de la operación.

Conforme el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), el Perú se vio afectado de manera económica en el segundo trimestre del 2020, debido a que el producto bruto interno (PBI) disminuyó en un 30,2%; donde el mes con más impresión fue abril, con una disminución de 40,5%, esto se debió a que la gran parte de las tareas económicas se limitaron, trayendo como resultado que se perdieran seis millones de empleos en el país; la cual fue una situación propia de la pandemia que reflejó la condición de como las grandes, medianas y pequeñas empresas tenían problemas en sus procesos afectando la rentabilidad de estas.

Debido a la pandemia en el año 2020, el Instituto Nacional de Estadística e Informática mencionó que la región de La Libertad alcanzó una tasa de desempleo de 10.4%, registrando 4.5 puntos porcentuales respecto al año anterior. En el Colegio de Economistas de la Libertad (2022) indicaron que el 29% de las Mypes se recobran luego de la pandemia, produciendo una pérdida de ciento veinte mil puestos de trabajos, esto se debe a varios factores como mal manejo administrativo, crisis económica, social, política y otros.

Es por ello por lo que, a través de una Estrategia Empresarial se puede establecer el rumbo a seguir de una organización, ya que esta es una metodología que

tiene como finalidad llegar a una meta a través de un diseño que contiene objetivos estratégicos en cada departamento funcional de una organización.

Una planificación estratégica según Acle (1996), es una serie de tareas que deben ser desplegadas para obtener metas estratégicas, lo que compromete concretar y segmentar los inconvenientes que se deben solucionar, así como establecer respuestas, precisar los encargados para ejecutarlos, definir medios para realizarlos y establecer la manera y tiempos para evaluar los progresos. (Choque, 2016).

La empresa agrícola Puemape S.A.C., se encuentra en la ciudad de San Pedro de Lloc de la provincia de Pacasmayo, departamento La Libertad. Es una persona jurídica cuyas actividades económicas son el cultivo de cereales (excepto el arroz), legumbres y semillas oleaginosas y el cultivo de cítricos. Se encuentra inscrita en Sunat, es decir cuenta con Registro Único de Contribuyente (R.U.C.), y en Registros Públicos como Sociedad Anónima Cerrada.

Inició sus actividades económicas desde octubre del 2018 de manera empírica, debido a que recién comenzaba sus actividades. La empresa no tenía un orden, es decir, no tenía un mapeo de sus procesos y como no era de importancia para gerencia ya que su enfoque era poder recuperar la inversión. Esta situación provocaba que no se contratase al personal adecuado, se duplicaban funciones, aumento en la rotación de personal, falta de compromiso del personal, insatisfacción laboral y gastos administrativos. Con el paso de los años iba creciendo y con ella su productividad es cuando en el año 2020 dónde la empresa se da cuenta que necesitaba tener un orden establecido, cabe resaltar que ese mismo año fue el inicio de la pandemia, motivo por el que se planteó una mejora en la organización, dando un enfoque principal y primordial al proceso de Recursos Humanos debido que es el motor para la realización

de las actividades principales. Asimismo, se necesitaba tener lineamientos al instante de reclutar, seleccionar y contratar personal, cumplimiento de las normas sanitarias exigidas por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo, compromiso del personal.

Con este nuevo enfoque se inició un cambio al rumbo que tenía la empresa en el procedimiento de Recursos Humanos debido a que se estableció un planeamiento estratégico en esta área dando como resultado mayor efectividad en este proceso, es decir, se optimizó, reparó y reestructuró fallas para la mejor toma de decisiones que se evidenció en las entregas a tiempo y en la producción.

Como antecedentes relacionados con el tema de investigación dentro del entorno internacional y conforme a la revisión sistemática se encontraron: Fernández (2016) quien en su investigación “La importancia de los Recursos Humanos en el éxito empresarial y la estrategia de los Recursos Humanos en Google” para optar el grado de Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad de Jaén, tuvo como objetivo validar cómo influye los Recursos Humanos en la obtención de la misión de la organización y las metas prioritarias de esta a través de la política de personal de Google, se utilizó el método del caso a través de la descripción y análisis de un caso real, teniendo como propósito revelar las similitudes y diferencias que emergen entre la situación real y la teórica. Como conclusión principal fue comprobar cómo cada departamento funcional de la organización es valioso para obtener el éxito global de la misma, pues cada una de las áreas cumple varias metas indispensables para la organización. Corroborando que el departamento de Recursos Humanos tiene un nivel de relevancia en el crecimiento organizacional, pues los lineamientos que lleva a cabo van desde proyectar los puestos

de trabajo de una empresa hasta iniciar el reclutamiento del recurso humano que se requiera para los mismos, adaptando luego escalas para aumentar el cumplimiento del trabajo y conservar a aquellos con una capacidad sobresaliente. Una productividad mayor de los colaboradores se manifiesta en un valor significativo para la organización en su composición, por lo que se confirma que el recurso humano es esencial para obtener y aumentar el éxito de la organización. El aporte de esta tesis está enfocado en que se dimensiona el nivel de importancia del área de recursos humanos en una organización grande en el sector tecnológico, lo cual parte de diseñar estratégicamente los puestos de trabajo para que posteriormente se lleve a cabo el reclutamiento o retención del personal con un mayor valor para la organización, dando como resultado un aumento del 30% en la satisfacción del clima laboral, ya que se encuentran más identificados con su centro de trabajo.

Asimismo, Fajardo (2015) en su trabajo de investigación “Gestión de Recursos Humanos en empresas agropecuarias” presentada para conseguir el título de Ingeniero en Producción Agropecuaria de la Pontificia Universidad Católica Argentina, teniendo como objetivo crear el área de Recursos Humanos como causa fundamental para el aumento y crecimiento del rendimiento organizacional. La metodología utilizada en el trabajo monográfico fue de orden cualitativo experimental partiendo del análisis de encuestas y con respaldo de bibliografía existente. Tuvo como conclusión principal que la ausencia de capacitación por parte de los líderes de las empresas en la Gestión de Recursos Humanos, sumado a la ausencia de destino presupuestario por parte de estos para contratar asesoramiento externo calificado, produce una ausencia de profesionales vinculados con los Recursos Humanos, clima laboral deficitario y falta de respuesta a tiempo por parte de los líderes. El aporte de esta tesis está enfocado en

que uno de los indicadores que no aporta al crecimiento del departamento de recursos humanos es la falta de capacitación, lo cual origina un clima laboral tóxico entre los trabajadores; es por ello que si la empresa logra capacitar a su personal de trabajo, su productividad aumentará en un 20%.

También, Ortiz (2016) en su trabajo de investigación “La rotación laboral y estrategias de retención de personal en las empresas” presentada para la obtención del grado de maestro en Administración Estratégica con Énfasis en Gestión de Capital Humano de la Universidad Autónoma de Sinaloa tiene como objetivo establecer las actividades de retención del recurso humano elaboradas para reducir los indicadores de rotación de personal. La metodología utilizada fue mixta, entre el sentido cualitativo y cuantitativo, acompañado de preguntas a los gerentes y coordinadores como también a los trabajadores; donde también se usó la versión 21.0 del sistema Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Tuvo como conclusión principal que las grandes organizaciones, han obtenido dicho reconocimiento por indagar, inspirar y retener a su personal. Esto se evidencia en que dichas organizaciones pertenecen al sector que realiza los protocolos para obtener los reconocimientos tales como Great place to work, Empresas Socialmente Responsable, Empresa Familiarmente Responsable, entre otros, los cuales además de aportar una representación eficaz ante la corporación, ayuda al recurso humano y por consecuencia, son organizaciones donde el personal humano aspira laborar ahí, no solo por el pago, sino también por el querer ser parte de una organización que posee alma. El aporte de esta tesis se basa en los formatos para realizar las encuestas para los trabajadores de la empresa de Agrícola Puémape; así mismo, el aporte de esta tesis se manifiesta en la importancia de reducir el indicador de rotación de personal para lo cual se necesitan estrategias para retener a los

colaboradores, ya que con estas estrategias se puede disminuir la rotación del personal en un 30%.

Finalmente, Martínez y Morales (2016) en su trabajado de investigación “Análisis del sector agroindustrial en Colombia” presentada para la obtención del título de economista en la Universidad Pontificia Bolivariana teniendo como finalidad llevar a cabo un estudio del cambio al sistema agroindustrial en Colombia que apoya un acuerdo de los componentes que influyen en la recuperación del sector. La metodología utilizada fue no experimental pues solo acata el estudio de los indicadores y práctica de las variables (Sistema Agroindustrial, Cadena Productiva y Clúster), así mismo, la tesis se encuentra en un estudio descriptivo ya que el desarrollo de la investigación se concentra en describir las particularidades y fenómenos expuestos en el análisis de las variables, estudio que se realiza por medio de información cualitativa y cuantitativa lo que se traduce como un estudio mixto. Esta metodología fue sustentada por la obtención de información de bases secundarias y terciarias. Tuvo como conclusión principal que los pequeños niveles de competencia en el agro colombiano son consecuencia de problemas estructurales, en donde la aceptación de los procedimientos de modificación productiva que se han dado en otros sectores del mundo, ha ubicado en una postura atrasada al país, ocasionando así deficiencias en la producción agrícola. El aporte de esta tesis se basa en que el departamento de recursos humanos debe tener claro el rubro de la organización, lo cual debe estar reflejado en la descripción de los puestos de trabajo. Esto debe estar de acuerdo a la realidad de la organización para que la productividad de los trabajadores como su compromiso, se vea reflejado en el tiempo, donde se puede lograr un aumento en la productividad de los colaboradores en un 20%.

Como antecedentes de investigación dentro del ámbito nacional se encontraron: Dávila (2018) en su investigación “Plan Estratégico de Gestión Humana para la Integración y mejora de sus procesos de una empresa minera peruana para el periodo 2018 – 2022” la que fue mostrada para optar el grado de Magíster en Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico, teniendo como objetivo proponer una idea estratégica de recursos humanos para unificar y regenerar sus procedimientos en los siguientes 5 años, El sistema que se realizó para desplegar la función del estudio fue exploratorio descriptivo. Las herramientas que se usaron son cualitativas, como reuniones semiestructuradas, y cuantitativos por el uso de encuestas. Como mecanismos se trabajó con el estudio PESTEG, el estudio del tipo de negocio, estudio de la cadena de valor y análisis VRIO. El progreso de la idea estratégica se realizó en coordinación con el líder de Recursos Humanos y jefaturas de puestos claves de la empresa. Se tomaron en cuenta las causas culturales, benchmarking con organizaciones afines y la ocasión del mercado profesional. Con el plan estratégico de recursos humanos se buscó aumentar el campo de trabajo del área, incluyendo tácticas e instrumentos innovadores de acuerdo a la función actual de la gestión del talento humano en las empresas. Su conclusión principal fue que la realización del plan estratégico de recursos humanos contiene las mejores actividades en la gestión del talento humano, dándole al área el desafío de ser el factor principal para afirmar la sostenibilidad de la empresa. El aporte de esta tesis se basa en que un plan estratégico en el departamento de recursos humanos logra considerablemente que el negocio se vuelva sostenible en el tiempo, para lo cual se necesita encuestas, herramientas y análisis de los modelos de negocio para afianzar los conocimientos en los colaboradores de la organización. La tesis mencionada anteriormente, muestra que el

plan estratégico aumenta la productividad de los trabajadores en un 15% y el nivel de satisfacción respecto al clima laboral aumenta en un 20%.

Pérez & Ponce (2017) en su trabajo de investigación “Planeamiento estratégico de Recursos Humanos y optimización del capital humano en los colaboradores de DAESA Corporaciones S.A.C., Arequipa 2017 presentada para obtener el título profesional de licenciadas en relaciones industriales de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, teniendo como objetivo principal fue identificar las debilidades que se obtienen en un mal planteamiento fundamental de recurso humanos, el enfoque utilizado en el estudio fue cuantitativo con planteamiento no experimental que buscó resolver problemas teniendo como finalidad generar opciones de conclusión factibles, usó para la obtención de información para probar su planteamiento con base en la evaluación numérica y el estudio estadístico para implantar protocolos de comportamientos y demostrar ideas cuya población fue de 30 personas que se encontraron ubicadas en los distintos puestos administrativos. Su conclusión principal fue que un mal planteamiento estratégico en recursos humanos perjudica la dirección del área e impacta en los objetivos de estrategia como rendimiento, competencia, gestión interna, eficacia y práctica de organización. El aporte de esta tesis se basa en establecer una población accesible en la organización para encontrar las deficiencias que se obtienen de un mal planteamiento estratégico en el departamento de recursos humanos, donde la muestra es recomendable que sean de distintos puestos de trabajo. La tesis mencionada anteriormente muestra como un el buen planteamiento estratégico en el departamento de recursos humanos, logra un aumento de la productividad de los colaboradores en un 25%.

Palomino, Esquivel & Espinoza (2016) en su investigación “Planeamiento Estratégico de la empresa agroexportadora Global Fruits S.A presentado para optar el grado académico de Magister en Administración de la escuela post grado de la Universidad del Pacífico teniendo como objetivo general es proyectar un estudio estratégico para los años 2016-2020 permitiendo el desarrollo sostenible de la empresa en el sector, crecimiento de sus trabajadores y retención de sus consumidores y proveedores utilizando como metodología de investigación dos fuentes de información, la fuente primaria donde se utilizó la técnica basada en entrevistas personales, encuestas a los agricultores donde el universo de este trabajo fue 6300 determinando una muestra de 67 productores y como fuente secundaria se utilizó información de base de datos de PromPeerú, ADEX Data Trade, Sunat, INEI y Minagri. La conclusión principal fue que el plan estratégico propuesto permitió un crecimiento sostenible y viable ya que cuenta con un VAN económico de S/1274083 y un TIR de 38% lo que significa que al invertir en la estrategia la empresa obtendría una rentabilidad superior permitiendo el desarrollo de sus colaboradores. El aporte de esta tesis está enfocado en las técnicas utilizadas por el autor, donde se menciona las entrevistas personales, como el uso de las bases de datos, lo cual permitió que el plan estratégico sea viable dentro de la organización.

Como referentes de antecedentes del ámbito local se obtuvieron; Loyola, Aguilar & Montezuma (2016) en su trabajo investigativo “Plan estratégico de recursos humanos para la mejora de las relaciones laborales en Camposol S.A” presentado para obtener el grado académico de Magister Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad de la escuela de postgrado de la Universidad del Pacífico, cuyo objetivo principal fue proporcionar a Camposol una serie de actividades que

permita alinear las propuestas de gestión humana y las carencias de la empresa que radican en mantener el prestigio empresarial, para asegurar el crecimiento de mercados. El alcance de esta investigación de campo se centró en los vínculos laborales de apariencia colectiva (sindical), donde se desarrolló una herramienta de medición sobre la base de la práctica propia y validación de expertos. Cuya conclusión principal fue que el proyecto de acción trabajado reforzó la función de recursos humanos como área estratégica pues buscó la formación con un tipo de negocio, garantizando la plantilla de personal que necesita la empresa a través del refuerzo y diferenciación de su marca empleadora, donde se obtuvo un crecimiento del 15% en la satisfacción del clima laboral. El aporte de esta tesis se enfoca en desarrollar un plan de acción para reforzar el área de recursos humanos, donde el plan está adherido a una serie de actividades en base a la experiencia del área como también la validación de expertos.

Por otro lado, Carranza, Gonzalez, Luque & Miyashiro (2021) en su investigación “Plan estratégico de la gestión de talento humano para contribuir la competitividad de Pauser S.A.C, periodo 2021 – 2023” la que fue presentada para optar el grado académico de Magister en dirección de personas de la escuela de posgrado de la Universidad del Pacífico, cuyo objetivo era disminuir el impacto de la alta rotación del recurso humano de 38.5% a 28.5%, durante el desarrollo del segundo año a 18.5% y luego, gracias a tácticas de reclutamiento, selección, inducción, gestión del desempeño y gestión del talento, durante el desarrollo de tercer año; para lo cual utilizó la metodología exploratoria-descriptiva, donde los instrumentos de tipo cualitativo como entrevistas y cuantitativo las encuestas, tuvieron la finalidad de centrarse en el análisis para reconocer las dificultades en el desarrollo de seleccionar

y proponer actividades de mejora en atracción, desarrollo y retención del recurso humano clave, que permita la superioridad competitiva de la empresa. Su conclusión principal fue que el diseño estratégico de Recursos Humanos, impactó de manera positiva en la fidelización de los trabajadores y en el agrado de los clientes. Asimismo, la realización de la gestión del talento humano, redujo un 20% el indicador de rotación, equivalente al 67% del presupuesto total del área. El aporte de esta tesis está enfocado en estrategias de reclutamiento (selección e inducción) y dirección de productividad, para disminuir el índice de rotación de personal, el cual es un factor crítico dentro de la organización.

Ahora, se presentan los fundamentos teóricos relacionadas con las variables de esta investigación:

Para diseñar una estrategia empresarial se necesita reflexionar sobre la oportunidad y probabilidad de éxito, dado que conlleva la responsabilidad y compromiso por parte de la dirección y el grupo de profesionales que trabaja en una empresa. Por tal motivo, Apolinar (2013) indica que una estrategia de una empresa es el lugar que busca un plan de actividades que posibilita crecer aptitudes competitivas en cualquier organización, para obtener un desarrollo solidario y extender el mercado, con la finalidad de confrontar a los competidores.

Se podría indicar que la realidad de la estrategia empresarial inició con la visión de las empresas, donde el mismo autor presume que sería a la segunda mitad del siglo XX donde la misma inicia a cobrar consistencia y se presentan los inicios de estudios de planificación estratégica, guiados por investigadores y autores que dieron los primeros pasos para crear una metodología, que durante el tiempo ha ido

evolucionando y profundizando en forma constante y permanente año tras año hasta la actualidad.

Se destacan varios investigadores como Peter Drucker, considerado parte de la administración moderna, como Michael Porter, Al Ries, Jack Trout; y otros que iniciaron este camino incorporando nuevas herramientas como Henry Mintzberg, Peter Senge, Michael Hammer, George Yip, Jan Calzón y Gary Hamel.

Por otro lado, las investigaciones fueron completadas por aplicación de consultoras que permitieron extender las posibilidades y otorgar mayor pragmatismo a las teorías de estas mentes brillantes, introduciendo nuevas herramientas. Apolinar (2013), menciona que los instrumentos resultaron exitosos como la introducción de matrices estratégicas desarrolladas por Booz &co., The Boston Consulting Group, Mc Kinsey & Co., Arthur D. Little, Shocron Benmuyal & Asoc., Accenture, Strategos, Gallen, etc.

Ya en el siglo XXI se juntan los flujos en los tipos de gestión estratégica, los modelos Business Intelligence y el Cuadro de Mando Integral (BSC: Balanced Score Card) potenciando las conclusiones de la estrategia empresarial.

Se podría decir que en la actualidad no existe una organización en países desarrollados que tenga una estrategia empresarial diseñada, ya que se toma en cuenta un indicador común para la dirección de esta.

Según D'Alessio (2008), el desarrollo de la estrategia es una serie de procesos que implementa una empresa para obtener la visión fijada, mejorándola a crecer al futuro, donde el plan estratégico se divide en tres fases. Como primera fase es la elaboración, donde se involucra el desarrollo de planificación adherido al de la

empresa y ahí conforman el particular plan estratégico. La segunda etapa es el desarrollo, donde los aspectos centrales están compuestos por los procedimientos de direccionamiento. Ambos conforman la dirección estratégica. La tercera etapa es la evaluación, la cual se centra en el procedimiento de verificación y la posible modificación del proceso estratégico. Ambos constituyen el control estratégico. Debido a que se refiere a un procedimiento iterativo, esta etapa se ejecuta desde un inicio, la cual se menciona a continuación:

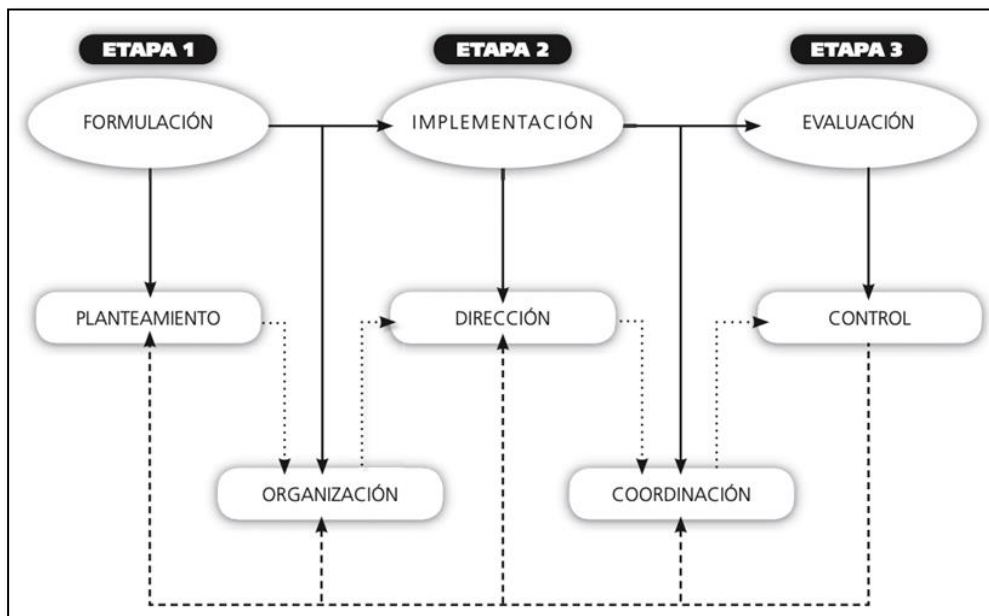


Figura 1. Etapas del proceso estratégico
Recuperado de D'Alessio (2008), p. 10.

La estrategia de planeamiento debe comenzar con establecer la misión y visión de la empresa, donde la rúbrica de los bienes empresariales, de sus valores, y del código de ética que van a regularizar la acción de la empresa. Así mismo, la apreciación de los indicadores internos y externos que intervienen en la empresa, como también el estudio del grupo de las industrias y de su competencia, agregando la determinación de las metas estratégicas de largo plazo, y concluirá con el reconocimiento y clasificación de las tácticas determinadas que accederán al

desarrollarse, aumentando la productividad de la empresa en el ámbito local y/o global para llegar a la visión proyectada.

Para Granjo (2008), el plan estratégico de Recursos Humanos es el desarrollo de estudio y evaluación de los lineamientos y procesos que está orientado a la definición de las metas y proyectos de estrategias necesarias para afirmar, desde Recursos Humanos la visión, misión y planes de acción de la organización.

Mientras que para Caldera (2005), viene a ser el procedimiento de anteponer y prever el traslado del recurso humano hacia el interior de la empresa, dentro de ésta y hacia fuera. Su meta es emplear estas tácticas con tanta eficacia como sea posible, con la finalidad de llegar a los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, se podría decir que un plan estratégico en Recursos Humanos es el conjunto que acepta acoplar la propuesta de personal interno y externo a los puestos disponibles que planifica tener la empresa en un periodo establecido.

Para Valle (1995), las metas básicas de un planeamiento estratégico en Recursos Humanos son: la optimización del recurso humano de la organización; crecer, modelar y entregar al recurso humano actual conforme a las exigencias posteriores de la organización, incentivar al recurso humano de la organización, enriquecer el ambiente laboral, finalmente, ayudar a aumentar el rendimiento de la organización.

Para diseñar una estrategia a través de un plan para el área Recursos Humanos, se debe tener en cuenta las fases de este, Jiménez (2007) enseña la apariencia necesaria en cada una de ellas. De esta forma, se pueden diferenciar las siguientes etapas en el desarrollo del proyecto:

Etapa de estudio. Se inicia con una observación minuciosa de la organización, en la que se abordan temas ligados con la dirección general existente, las principales áreas de tarea, las labores de los recursos que forman las áreas de desarrollo, y las responsabilidades de las clases o sectores de trabajo que conforman una organización. Se examinarán las áreas antes mencionadas, las responsabilidades correspondientes a cada nivel de la estructura por campo de función, así como los lineamientos y tácticas generales y particulares. La realización de la etapa, de acuerdo al autor, necesita la siguiente información: organigrama general o particular actualizado de la organización, organigrama detallado de cada gran sector, lineamientos funcionales de las unidades organizacionales que integran estas áreas, organigrama funcional de los lineamientos que componen los sectores, descripciones de todas las posiciones de trabajo existentes y un registro de todas las posiciones de trabajo actuales.

Etapa de predicción. La meta de esta fase es identificar la situación y los requerimientos futuros de la organización, las modificaciones organizacionales que se realizarán y los cambios que surjan del propio negocio o de la industria. El desarrollo de esta etapa incluye estudiar aspectos como conocer el organigrama planificado, estudiar y desarrollar las posiciones de trabajo que se demandarán en el futuro, así mismo evaluar estos perfiles, determinar el tamaño de la demanda de modernos lugares de trabajo, preparar lineamientos de contratación internas o externas, construir sistemas para la contratación de estos empleados y desarrollo de actividades para puestos innovadores de trabajo. Adicional a ello, se debe preparar las bases de contratación internas o externas, diseñando procedimientos adecuados para los empleados seleccionados y elaborando protocolos de constitución para el crecimiento de nuevas posiciones de trabajo.

Etapa de programación. Se determina el método y protocolos para la elaboración de los diseños a que se refiere la etapa anterior, y la contención de los diferentes procesos en la planificación y el grupo que ejecuta todos los planes.

Etapa de investigación. Cada actividad referida en las oraciones anteriores se lleva a cabo.

Etapa de control. Es un estudio en el proceso de las derivaciones que se produjeron durante la conformación del plan.

Etapa de visualización de resultados. Análisis de trabajo. La proyección efectiva del recurso humano proporciona un detalle del trabajo adecuado para la organización. Así, el detalle del puesto contiene cuatro aspectos básicos como son: descripción general del puesto, detalle cuantitativo de la posición de trabajo, los elementos y recursos a implementar, como las conclusiones a tener para la posición del espacio de trabajo en el organigrama de la empresa, y la realidad interna del empleo, la cuales son las especificaciones relativas al desempeño laboral.

La disposición de la organización debe cumplir con la "misión" y la "visión", así como la planeación de la estrategia de la empresa para cumplir los objetivos comerciales, la satisfacción del consumidor y el crecimiento de la empresa para todos. De esta forma, es necesario desarrollar un proyecto de estrategia de recursos humanos para identificar la misión, visión y valores de la empresa. No obstante, es deber de la Dirección de Recursos Humanos velar por el aspecto legal y normativo de la organización, mediante un procedimiento y gestión de recursos humanos eficaz, profesional e innovadora, con la colaboración necesaria, asegurando un número suficiente de personas calificadas y creando condiciones favorables para la eficiencia de la empresa y el desarrollo y perfeccionamiento del personal. Adicional, la misión

debe afirmar el reclutamiento, desarrollo, estabilidad y longevidad del personal apropiado para las diferentes áreas de la organización.

Por su parte, los importes que debe incorporar el área de recursos humanos son las personas, la tarea en equipo, el comportamiento ético, la orientación al cliente, la disposición a resultados, la eficacia y eficiencia, la legalidad, la profesionalidad, la tolerancia, etc. Sin embargo, las metas que persigue el proyecto estratégico de recursos humanos son coherentes con la forma en que la organización efectuará su misión. Algunos de ellos tienen como objetivo mejorar e incentivar a los trabajadores de la organización; asegurar el nivel y la cantidad del futuro recurso humano; para lo cual se debe desarrollar, capacitar y promover al recurso humano existente en función de los requisitos comerciales futuros. Adicional a ello, se debe mejorar el ambiente de trabajo y ayudar a maximizar los beneficios de la organización.

El departamento de Recursos Humanos según Mee (1958) es una serie de políticas y procesos necesarios para gestionar los factores administrativos del recurso humano, que son el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Para Chiavenato (2019) los objetivos del área de Recurso Humanos que contribuyen a la eficiencia de la empresa son: colaborar a la empresa a lograr sus objetivos y a realizar su misión, incentivando la productividad dentro de la empresa, así mismo la empresa debe tener el recurso humano bien estructurado y motivado, fomentando el autoaprendizaje y así lograr la satisfacción del recurso humano en el trabajo; para lo cual se debe aplicar y conservar la calidad de vida en el espacio de trabajo, gestionando y motivando el cambio, a través de protocolos éticos y

comportamientos socialmente responsables para contribuir como mejora a la organización y al mejor grupo de trabajo.

Asimismo, Chiavenato (2019) menciona que el área de Recursos Humanos está integrada de procesos dinámicos e interactivos.

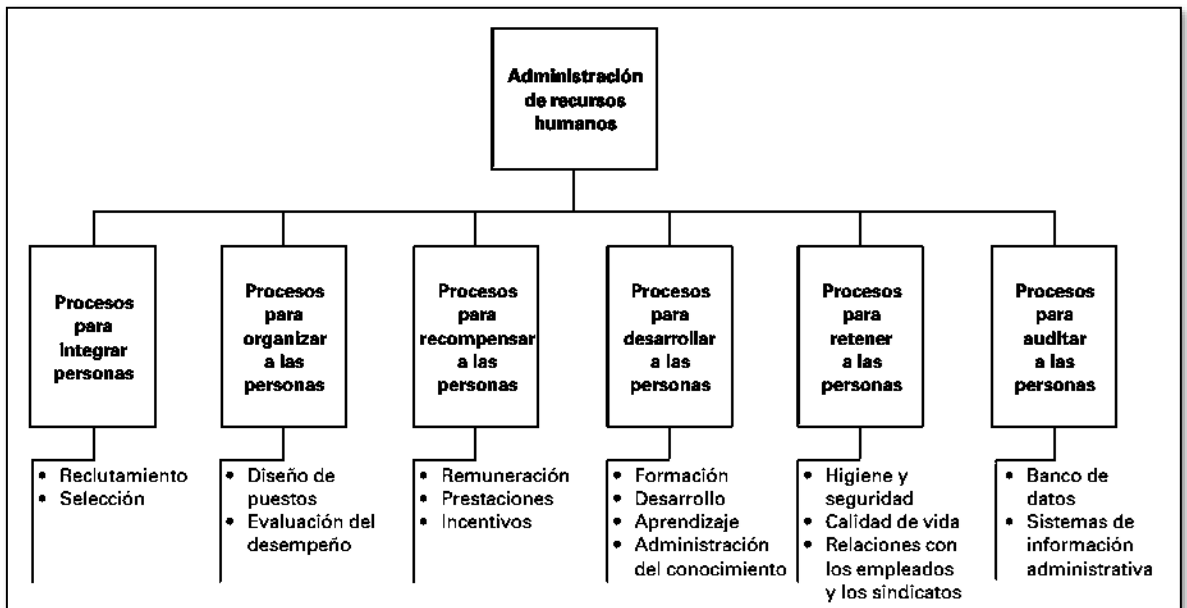


Figura 2. Procesos de Recursos Humanos

Recuperado de Chiavenato (2019), p. 15.

Como se menciona en la Figura 2, estos procesos se ordenan de la siguiente manera: El proceso de derivación de personas implica la incorporación de nuevas personas a la empresa. Esto incluye el reclutamiento y selección del recurso humano. Seguido a ello, la organización de personas es el procedimiento de proyecto de las actividades que realizará el recurso humano en una organización, en el cual se dirige y controla su mejora continua, donde se incluye el estudio organizado y de actitud, aportando el estudio y descripción de estos como la dotación de personal y el examen del desempeño. Los procedimientos de recompensa al recurso humano implican motivar a las personas para que satisfagan sus requerimientos personales más relevantes. A estos se les adhiere bonos, compensaciones, beneficios y servicios

sociales. El proceso de desarrollo humano es el procedimiento de desenvolvimiento profesional y personal que toma forma y crece. Esto implica capacitación y desarrollo. El proceso de mantener a las personas es la creación de condiciones psicológicas y ambientales satisfactorias para la actividad humana, donde se integra la dirección de la cultura empresarial y ambiental, seguridad, limpieza, orden, clima laboral y relaciones sindicales. Finalmente, la auditoría de personas implica observar y controlar el desarrollo humano y verificar la obtención de datos. Estos están conformados por bases de información y procesos de información de gestión. Estos procesos están estrechamente relacionados, por lo que algunos de ellos se permean e influyen entre sí, y todos están diseñados de acuerdo con los requisitos del impacto en el entorno externo y las influencias dentro de la organización interna, para lograr una mejor compatibilidad entre sí.

Dada la realidad de diversos elementos, bases teóricas y modelos analíticos sobre los planes de estrategia organizacional y la dirección del estado, se organiza y unifica la teoría desde el enfoque de procedimiento. El sistema nacional de planeación estratégica y el enfoque de bases teóricas de la gestión pública, se organizan y unifican con el objetivo de facilitar su comprensión y gestión en la práctica concreta. Gracias a este importante aporte, se analizó y sintetizó a los trabajadores entrevistados en la ciudad de Gülcan, y se reconoció la importancia de utilizar el proceso de planeación estratégica nacional para aumentar la dirección pública, donde se pudo implementar herramientas de evaluación de casos, como entrevistas y encuestas.

Se justifica teóricamente cuando el objetivo del estudio provoca reflexión y debate sobre la teoría que ya existe. Este trabajo investigativo se explica de esta manera cuando se cuestiona el diseño de una estrategia empresarial en el departamento de

Recursos Humanos a causa de que existen diferentes enfoques y modelos de análisis, permitiendo realizar el procesamiento de la información teórica desde el modelo de una estrategia empresarial y el enfoque teórico del departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de facilitar el entendimiento y manejo de información real, que debe efectuarse con responsabilidad para recibir beneficios a largo plazo, ya que al ser un tipo de una estrategia empresarial globalizada, las exigencias por parte de las teorías serán mayores. Así mismo, se analizó y sintetizó a la organización, a los trabajadores encuestados y se determinó el diseño de una estrategia empresarial en el departamento de Recursos Humanos; efectuándose para el caso algunos instrumentos de evaluación, como las entrevistas y encuestas

Para una justificación metodológica se tiene que lograr que se cumpla los objetivos del diseño. En consecuencia, en esta investigación se aplicarán procesos de estudio de la realidad y el procesamiento de la información encontrada que permitirá valorar, proyectar e implementar una estrategia empresarial para mejorar el departamento de recursos humanos.

El presente trabajo tiene un argumento práctico en relación con los objetivos del estudio, la conclusión permitirá hallar resultados concretos. Actualmente cualquier empresa independientemente del giro de su negocio, requiere de una sobresaliente estrategia empresarial; además del uso de buenas herramientas para el adecuado diseño e implementación de un plan estratégico.

El actual proyecto de investigación servirá para profesionales y estudiantes interesados en el tema principal del estudio.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera influye el diseño de la estrategia empresarial en el área de Recursos Humanos de la empresa agrícola Puemape S.A.C. en la ciudad de San Pedro de Lloc, 2021?

1.3. Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia del diseño de la estrategia empresarial en el área de Recursos Humanos de la empresa agrícola Puemape S.A.C. en la ciudad de San Pedro de Lloc, 2021.

Objetivos específicos

- Analizar la realidad problemática del área de Recursos Humanos de la empresa.
- Diseñar la estrategia empresarial en el área de Recurso Humanos de la empresa.
- Implementar el diseño de una estrategia empresarial en el área de Recursos Humanos de la empresa.
- Estimar los costos de la estrategia empresarial en el área Recursos Humanos de la empresa y evaluar el impacto ambiental y social.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Aplicada:

Según Tamayo (2005) tiene como objetivo verificar lo teórico con la situación real, es decir, es el diseño y manejo de la búsqueda a dificultades concretas, casualidades y particularidades precisas. Este trabajo tiene dos variables una que es el diseño de una estrategia empresarial y la otra el área de Recursos Humanos

Diseño de la investigación: Diagnóstica y propositiva

Según Trahtemberg (2018) menciona que este modelo de investigación se representa por partir de una evaluación y en esa dirección se fijan o definen objetivos y se proyectan estrategias para lograrlas.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población:

Para la muestra se ha seleccionado, tal y como menciona (Supo, 2012, pág. 16), en el libro “Seminarios de Investigación Científica” una población con características de contenido, lugar y tiempo semejantes. Para la presente investigación, la población son los colaboradores del área administrativa y operaciones de la organización agrícola Puemape S.A.C., lo cuales son un total de 50 colaboradores.

2.2.2. Muestra:

Según Supo (2012) es una táctica metodológica y estadística que se utiliza cuando luego de efectuar el estudio de factibilidad se encuentra que no se puede ingresar a la población. Para ello utilizaremos la siguiente fórmula

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza: tomamos valor estándar = 1,96

p = variabilidad positiva: tomamos valor estándar = 0,5 (50%)

N = tamaño de la población de estudio = 50

e = error: tomamos valor estándar de 0,05 (5%)

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{50 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2 \times (50 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 40 \text{ personas}$$

Para la elección de la muestra se ha usado un muestreo probabilístico.

El total de personas a emplear según el resultado de la fórmula es 40 personas, para lo cual se ha realizado una segmentación donde 10 pertenecen al área administrativa (personal clave y de confianza de la organización), mientras que los 30 restantes pertenecen al área de operaciones, quienes son personal clave en la operatividad de la empresa y que tienen más de 5 años trabajando en la organización.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas e instrumentos de recolección:

Encuesta: Supo (2012) indica que esta técnica investiga la resistencia de un conjunto de personas que pueden afectar a un prototipo o a un sector, por consiguiente, es cuantitativa, necesita de un elemento que ocasione las reacciones en el averiguado; es autoadministrado si el sujeto termina los reactivos (asincrónico) y hetero administrado cuando existe un encuestador (sincrónico).

Este instrumento (cuestionario) permite recolectar información de la realidad del área de Recursos Humanos. Cabe resaltar que la encuesta será cerrada para la facilidad para un mejor flujo en el procesamiento de los datos, la cual contará con 10 preguntas. (ver anexo n° 3)

Entrevista: Para Supo (2012) es una conversación que se ejecuta al sujeto evaluado no tiene que ser inadvertido de su colaboración, en atención al consentimiento informado para su colaboración. El instrumento es el evaluador y la resistencia lo genera de manera directa el entrevistador. La entrevista estructurada es si tiene una guía de entrevista, mientras que la entrevista no estructurada busca explorar características en el evaluado.

Esta técnica permite recolectar información sobre qué tipo de diseño se requiere para la estrategia empresarial, por lo cual se tomó en cuenta la ficha de registro para resaltar los aspectos más importantes durante la entrevista.

Observación directa y documental: Supo (2012) precisa que la observación se define científica cuando es sistemática, inspeccionada y tiene mecanismos orientados a prevenir inconvenientes de individualidad, desconciertos, etc.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se aplicará la observación directa, la cual permite observar detalladamente cómo se encuentra el área de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC. Así mismo, se aplicará la observación documental, la cual funciona para obtener información interna de la organización, como: libros, revistas, documentos, bases teóricas y de investigación. Para lograr lo mencionado anteriormente, se hará uso de la hoja de observación donde se registrará las tareas efectuadas por los colaboradores de la muestra.

Análisis de datos: El análisis de datos se realizará a través del software Excel 2016.

2.4. Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

La presente investigación se someterá a un juicio por especialistas relacionado al estudio de investigación, quienes tienen como mínimo el grado de magister y el know-how en el área de recursos humanos. Es por ello que Rojas (2011) menciona que la validez “Consiste en un procedimiento que somete a prueba un instrumento mediante un par de tácticas: la consulta y prueba con expertos (que generalmente con experiencias) que califican el instrumento y recomendaran modificaciones al diseño.”

Confiabilidad

Para Hernández, Méndez, Mendoza, & Cueva (2017) “la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida a la misma unidad o personas produce resultados iguales.” Para lo cual, la confiabilidad de los instrumentos fue evaluada mediante el coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach.

2.5. Procedimiento

Para realizar el diagnóstico del área de recursos humanos en la empresa Agrícola Puémape SAC, primero se examinó y estudió de forma determinada la realidad del

área en mención, con el propósito de recibir los diferentes inconvenientes que se podían presentar. Para ello se hizo uso de la observación directa como también la encuesta y entrevista a los trabajadores (ver anexo n° 3). Posterior a ello, una vez identificado los problemas, se efectuó el planteamiento de mejora en la implementación de un proyecto estratégico empresarial para el área de recursos humanos, el cual se encontraba basado en la metodología Administración de Recursos Humanos, donde Chiavenato (2019), en su libro llamado del mismo nombre, plantea 3 fases o etapas para la desarrollo de la metodología las cuales se muestran a continuación:

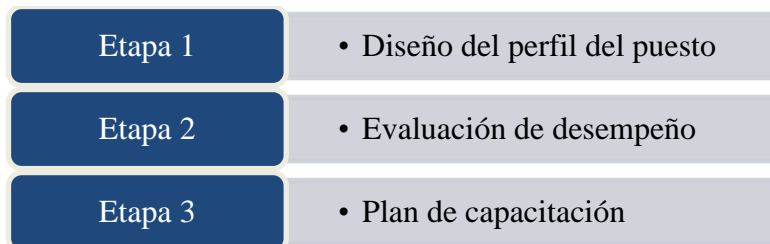


Figura 3. Etapas de la metodología Administración de Recursos Humanos

2.5.1. Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Procedimiento:

1. Previamente a su aplicación, se debe validar el cuestionario a través de la validación por expertos quienes tienen como mínimo el grado de magister y expertiz en el área de recursos humanos (ver anexo n° 4 y 5).
2. Solicitar permiso al encargado al jefe de Recursos Humanos para realizar la encuesta
3. Recopilación de la información
4. Ordenar la información obtenida y determinar su nivel de importancia para la investigación

2.5.2. Técnica: Entrevista

Instrumento: Entrevista dirigida no estructurada

Procedimiento:

1. Solicitar una entrevista con el encargado del área
2. Realizar la entrevista con los conocimientos previamente obtenidos con el análisis de contenido
3. Ordenar y determinar la importancia de la información recolectada para la investigación.

Procesamiento de datos

El procesamiento de los datos consta básicamente en realizar las entrevistas con los encargados de cada proceso del área de Recursos Humanos, se utilizará como herramienta EXCEL 2016 para procesar los datos a través de estadísticas.

2.5.3. Técnica: Observación

Instrumento: Guía de observación

Procedimiento:

1. Solicitar permiso al Gerente General y al jefe de Recursos Humanos para poder observar cómo es la realidad de la empresa.
2. Se tomará nota de lo que se observa y tomar fotos como evidencia
3. Ordenar y determinar la importancia de la información recolectada para la investigación

Procesamiento

Las observaciones se guardarán en formularios de Microsoft Word 2016.

Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación sostiene en primer lugar la información obtenida de la empresa junto con la propiedad intelectual del autor. La información utilizada para el progreso de la actual investigación está autorizada por la gerencia de la organización y los jefes de área que participaron de las entrevistas para obtener el conocimiento necesario.

Código de ética del colegio de ingenieros del Perú

Artículo 137.- Los ingenieros están obligados a exigir tanto a la empresa o entidad para la cual trabajen como al personal a su cargo, el cumplimiento de las normas, reglamentos y demás pautas que garanticen la calidad de los proyectos.

Artículo 146.- Los ingenieros en ningún caso se atribuirán la autoría de tareas desarrolladas por otros u otro ingeniero.

Artículo 109.- Los ingenieros realizarán trabajos de ingeniería solamente cuando cuenten con estudios o experiencia en el campo específico de la ingeniería de que se trata.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Objetivo: Analizar la realidad problemática del área de Recursos Humanos de la organización.

3.1. Descripción de la empresa

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	39 SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción	10/10/2018
Fecha de Inicio de Actividades	09/10/2018
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0063 - I.R.LA LIBERTAD-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	17/01/2019
Comprobantes electrónicos	(desde 17/01/2019),FACTURA (desde 31/08/2019),BOLETA (desde 14/07/2022)
Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	-
Tipo de Representación	1 - INDISTINTA
Actividad Económica Principal	0111 - CULTIVO DE CEREALES (EXCEPTO ARROZ), LEGUMBRES Y SEMILLAS OLEAGINOSAS
Actividad Económica Secundaria 1	0123 - CULTIVO DE CÍTRICOS
Actividad Económica Secundaria 2	- - -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL
Sistema de Contabilidad	MANUAL/COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	-
Actividad de Comercio Exterior	SIN ACTIVIDAD
Número Fax	-
Teléfono Fijo 1	-
Teléfono Fijo 2	-
Teléfono Móvil 1	1 - 951751397
Teléfono Móvil 2	-
Correo Electrónico 1	contabilidad.luiscabrera@gmail.com
Correo Electrónico 2	-
Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	0111 - CULTIVO DE CEREALES (EXCEPTO ARROZ), LEGUMBRES Y SEMILLAS OLEAGINOSAS
Departamento	LA LIBERTAD
Provincia	PACASMAYO
Distrito	SAN PEDRO DE LLOC
Tipo y Nombre Zona	FND. CARRETERA A PUEMAPE
Tipo y Nombre Vía	CAR. PUEMAPE
Nro	-

Figura 4. Ficha RUC de Agrícola Puémape SAC
Recuperado de SUNAT

3.2. Reseña de la empresa

Agrícola Puemape S.A.C. es una empresa que se dedica al cultivo de cereales (excepto arroz) legumbre y semillas oleaginosas. La empresa se encuentra

ubicada en la carretera a Puemape Km. 6.3, San Pedro de Lloc – Pacasmayo – La Libertad, donde su gerente general es la Sra. Mariana Patricia Talledo Méndez. La empresa inició sus labores en el año 2018, donde actualmente sigue realizando sus labores en el sector agroindustrial.

3.3. Organigrama de la empresa

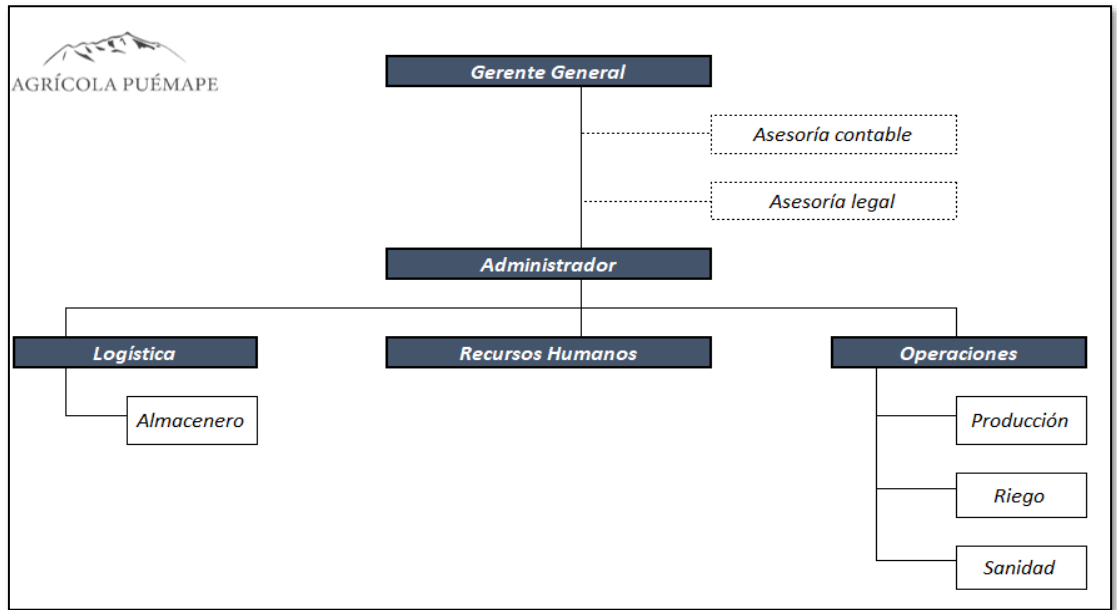


Figura 5. Organigrama de Agrícola Puémape SAC

3.4. Mapa de procesos

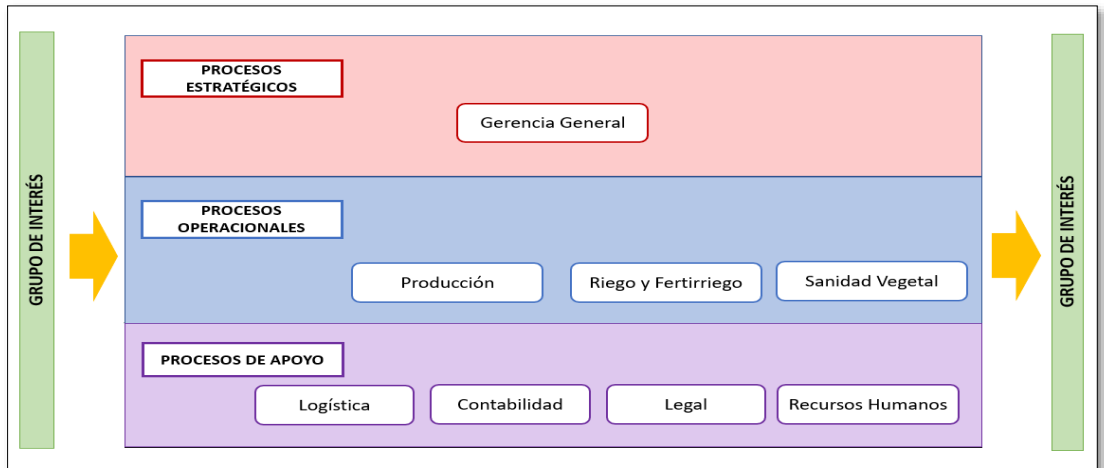


Figura 6. Mapa de procesos

3.5. Fiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, donde se obtuvo el valor de 0.84, es decir, el valor es mayor a 0.7 y se considera que el instrumento es confiable (ver anexo 06). Para ello se tomó en cuenta el número de ítems, la varianza de cada ítem y la varianza total; donde cada ítem eran las preguntas del instrumento a aplicar, donde cada sujeto realizó una puntuación entre los valores 1, 2, 3, 4 y 5; donde cada valor significaba muy en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente. A continuación se muestra fórmula que se utilizó:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α : alfa de Cronbach

k: número de ítems

Vi: varianza de cada ítem

Vt: varianza del total

3.6. Análisis VRIO de la empresa

Se aplicó el análisis VRIO, el cual es un marco de análisis empresarial que forma parte del esquema estratégico más amplio de la empresa, donde se analiza las ventajas y recursos que posee la organización como una ventaja competitiva. El enfoque se realizó en el área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC.

Tabla 1
Matriz VRIO

FACTORES	V	R	I	O	VALOR COMPETITIVO
HUMANOS					
Conocimiento de alta gerencia	1	1	1	1	4
Conocimiento de los colaboradores	1	1	1	1	4
Liderazgo de los jefes de cada área	1	1	0	0	2
Personal de experiencia	1	1	1	0	3

RECURSOS					
Marca	1	1	1	1	4
Infraestructura	1	0	0	0	1
Equipos y tecnología	1	1	0	0	2
Recursos financieros	1	0	0	0	1
PROCESOS					
Atracción de clientes	1	1	0	0	2
Distribución	1	0	0	0	1
Almacenamiento	1	0	0	0	1
Gestión de recursos humanos	1	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Leyenda de la Matriz VRIO

DESCRIPCIÓN	VALOR
Posee la característica	1
No posee la característica	0

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Al realizar esta matriz se ha detectado tres factores que cuentan con las cuatro características que hace que la organización posee una ventaja competitiva sostenible:

- Conocimiento de la alta gerencia: La gerente general de la empresa tiene la capacidad y experiencia para desarrollar sus funciones y hacer que la empresa sea rentable en el tiempo.
- Conocimiento de los colaboradores: Los trabajadores de la empresa cuentan con la experiencia y el talento para desarrollar sus actividades.
- Marca: La empresa en su corto tiempo se ha posicionado en el mercado.

Por otro lado, se detecta también que la empresa carece de procesos en la gestión de recursos humanos, lo cual hace que el proceso de almacenamiento de información sea deficiente.

3.7. Análisis del área de Recursos Humanos

Adicional a la matriz VRIO, se aplicó la matriz EFI, como el análisis FODA, para observar la eficacia del área de recursos humanos, identificando si los recursos se están utilizando de manera eficiente

Tabla 3
Matriz EFI

	FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION
1	Conocimiento y experiencia de la gerencia general	0.14	4	0.58
2	Conocimiento y experiencia de los trabajadores	0.12	3	0.36
3	Buena relación interpersonal ante los trabajadores	0.08	3	0.24
4	Pago de sueldos en el tiempo establecido	0.12	4	0.48
5	Compromiso de los trabajadores	0.10	3	0.30
	DEBILIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION
6	Alta rotación del personal	0.12	1	0.12
7	No se cuenta con manual de funciones	0.08	1	0.16
8	El costo de reposición de los trabajadores es alto	0.10	1	0.10
9	El área de recursos humanos no tiene procedimientos detallados ni documentados	0.07	1	0.07
10	No se cuenta con evaluación de desempeño hacia los colaboradores	0.07	1	0.14
	TOTALES	1.00		1.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Leyenda de la Matriz EFI

DESCRIPCIÓN	VALOR
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2

Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La empresa presenta fortalezas bien marcadas, tales como: conocimiento y experiencia de la gerencia general y que la organización cumple con el pago de sueldo puntual hacia sus trabajadores.

Por otro lado, se tiene que la empresa presenta muchas debilidades en el área de recursos humanos, donde existe un alto índice de rotación del personal, sumado a ello el costo de reposición del personal es alto; así mismo, la organización no cuenta con manual de funciones ni evaluación de desempeño de sus trabajadores. A todo lo mencionado anteriormente, se le suma que el área de recursos humanos no tiene procedimientos detallados ni documentados.

Tabla 24

FODA de Agrícola Puémape SAC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento y experiencia de la gerencia general. 2. Pago de sueldo a los trabajadores a tiempo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación del personal 2. No se cuenta con manual de funciones 3. No existe una integración de los subprocesos de Recursos Humanos. 4. El costo de reposición de los trabajadores es alto. 5. El área de recursos humanos no tiene procedimientos detallados ni documentados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Información referente sobre empresas del mismo rubro. 2. Competencia laboral 3. Actualizaciones de la ley laboral para el sector agrícola 4. Los procesos establecidos en el área de recursos humanos deben estar alineado a la normativa del Perú. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis política y económica del país 2. Deslealtad del personal 3. Inseguridad ciudadana 4. La competitividad de las organizaciones similares en el rubro, se encuentra en la gestión de su recurso humano. 5. Las empresas competidoras tienen procesos establecidos en sus áreas, principalmente en recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La empresa presenta oportunidades y amenazas que debe tomar en cuenta para el desarrollo de sus actividades, Se puede evidenciar que las debilidades de la empresa, se relacionan con las amenazas de la organización, ya que sus competidores manejan procesos en el área de recursos humanos eficazmente para disminuir el impacto (costo significativo) en sus procesos.

Adicional a ello, se aplicó la encuesta para evaluar la situación actual de la gestión en el área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC, donde se evidenciaron las debilidades mostradas en la matriz EFI:

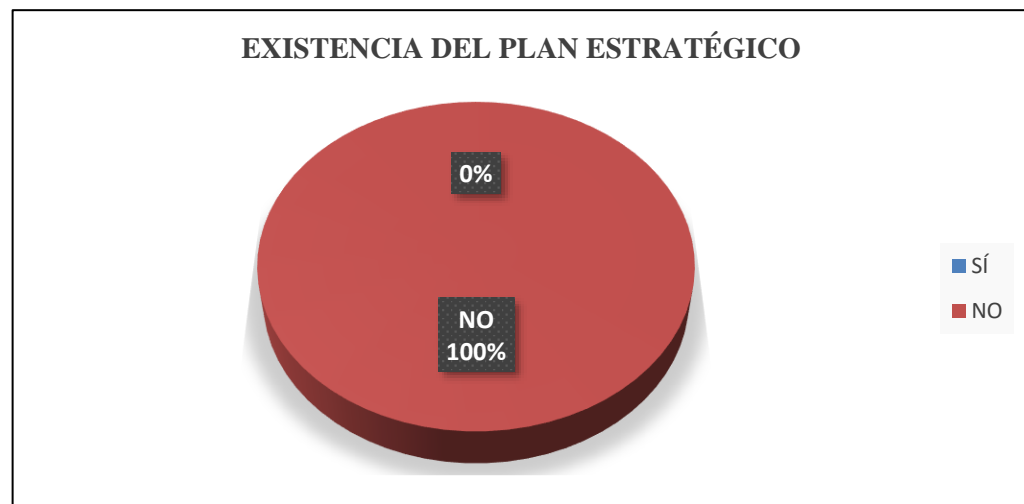


Figura 7. Existencia del plan estratégico en Agrícola Puémape SAC según encuesta

Interpretación: Esto nos indica que la empresa no tiene un esquema marcado, es decir, no cuenta con directrices para llevar a cabo el rumbo de la organización.



Figura 8. Conocimiento de visión, misión y valores en Agrícola Puémape SAC según encuesta

Interpretación: Esto nos revela que la alta gerencia no le da importancia del por qué y para qué fue constituida y cuáles son los propósitos para desarrollarse.

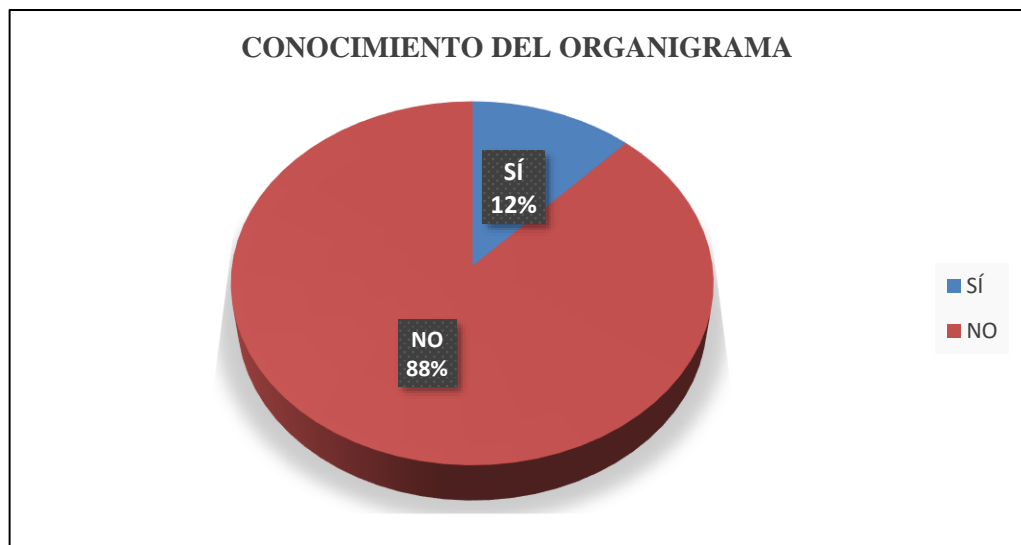


Figura 9. Conocimiento del organigrama de Agrícola Puémape SAC según encuesta

Interpretación: La mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento de la existencia del organigrama, esto demuestra los fallos estructurales que ha tenido la empresa

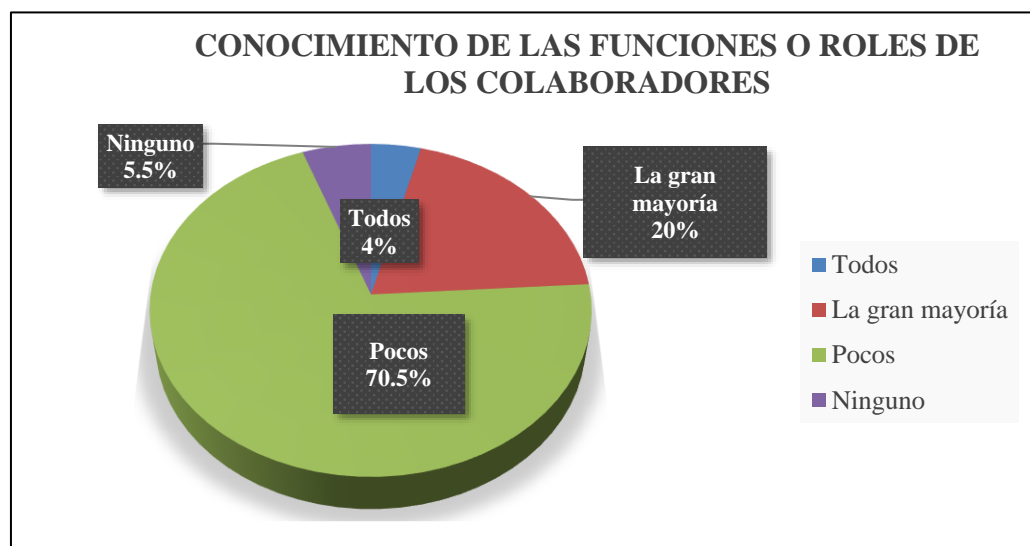


Figura 10. Conocimiento de funciones o roles en Agrícola Puémape SAC según encuesta

Interpretación: Esto demuestra que no existe un conocimiento claro de cuál es la función que tiene cada trabajador en la empresa. A eso nos referíamos a la existencia de uno de los fallos estructurales.

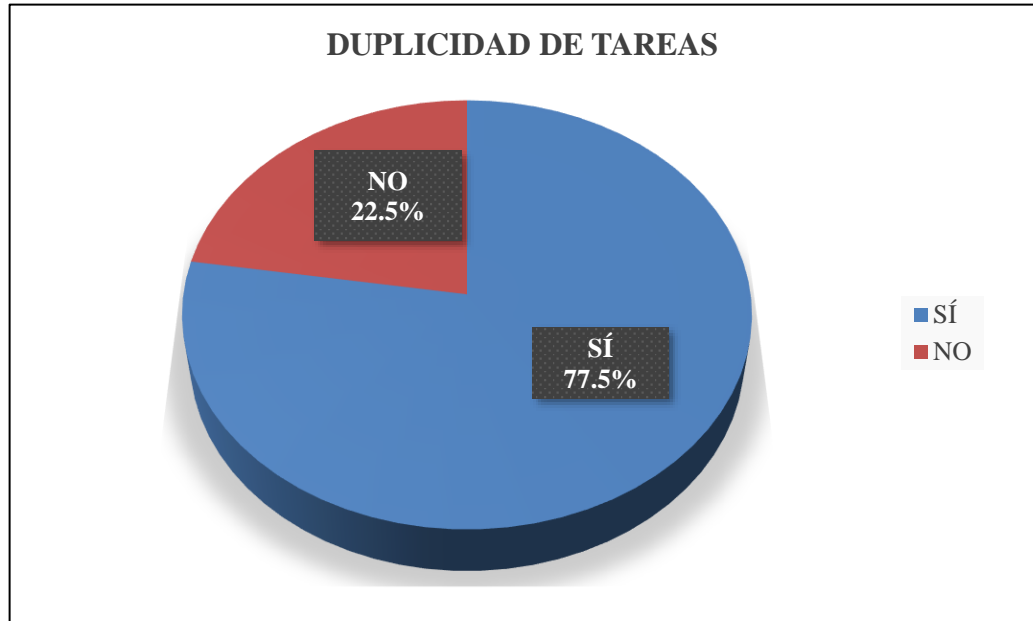


Figura 11. Duplicidad de tareas en Agrícola Puémape SAC según encuesta

Interpretación: Esto revela la falta de organización y formalización de procedimientos y funciones que se encuentran reflejados en más del 70% de empleados realizan la misma función.

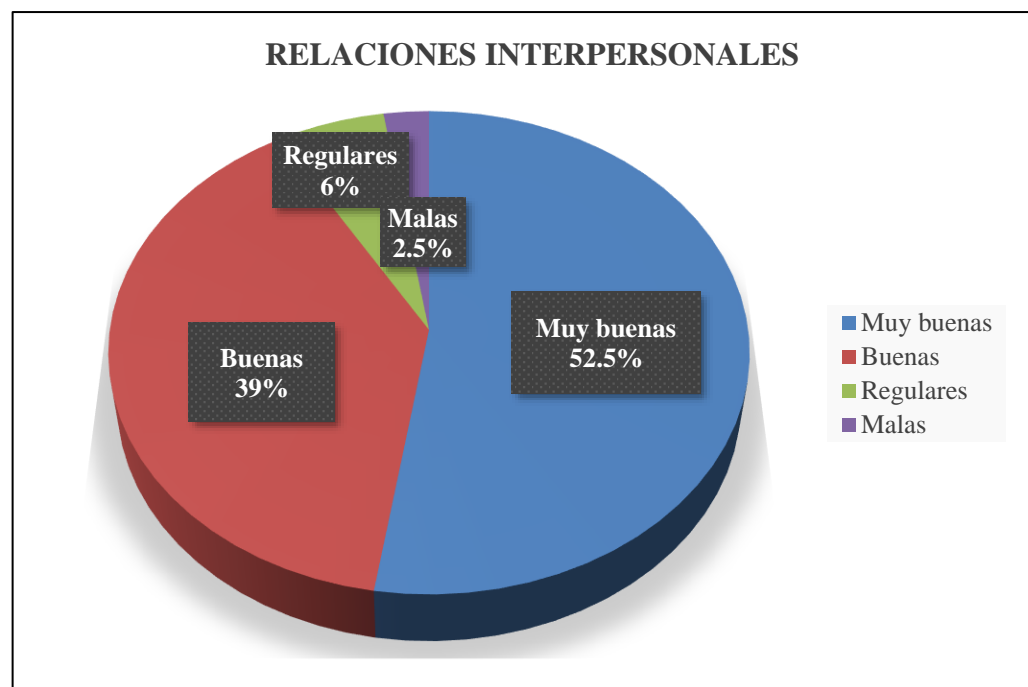


Figura 12. Relaciones interpersonales en Agrícola Puémape SAC según encuesta

Interpretación: Conforme lo expuesto está pregunta se hizo a todos los trabajadores arrojando que más del 50% expresa que existe buenas relaciones entre los colaboradores de la empresa.

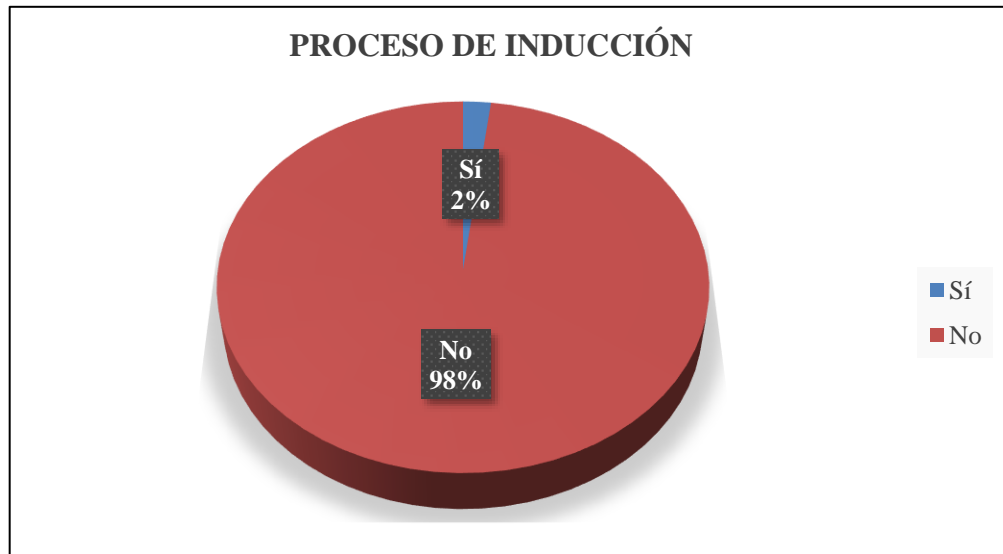


Figura 13. Proceso de inducción en Agrícola Puémape SAC según encuesta

Interpretación: Esto refleja que más del 90% de los colaboradores no recibieron el procedimiento de inducción donde se les indica cuáles serán sus funciones, su jefe inmediato, la estructura organizacional de la empresa, cual es el rumbo a tomar para alcanzar el objetivo de la organización.

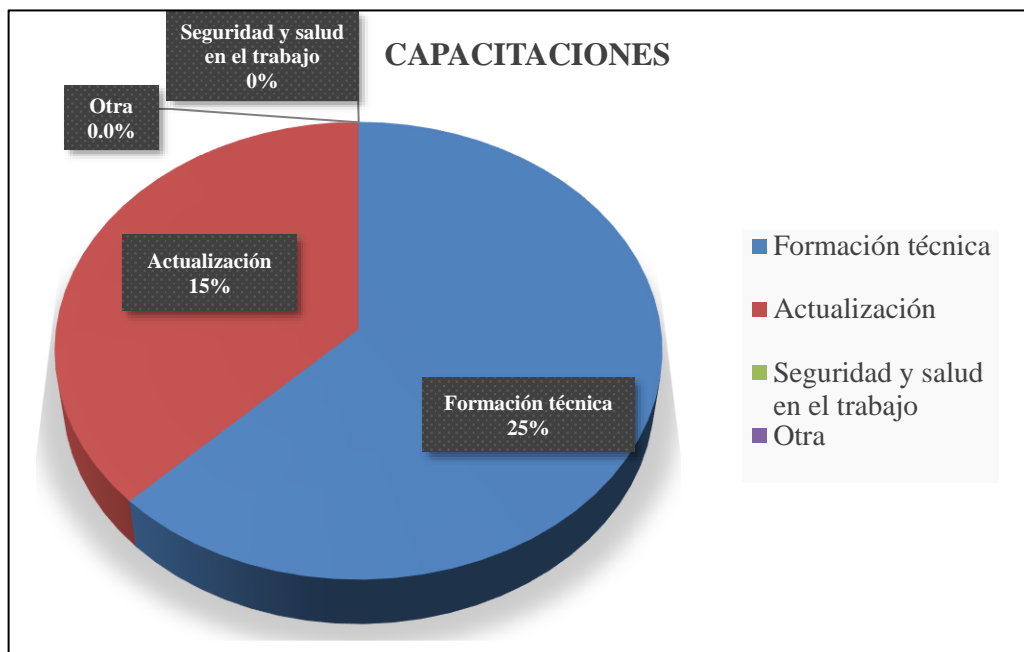


Figura 14. Capacitaciones en Agrícola Puémape SAC según encuesta

Interpretación: Esto refleja que más del 60% de los trabajadores no ha recibido capacitaciones desde que ingresó a la empresa y solo aquellos que recibieron fue de actualización y formación técnica.

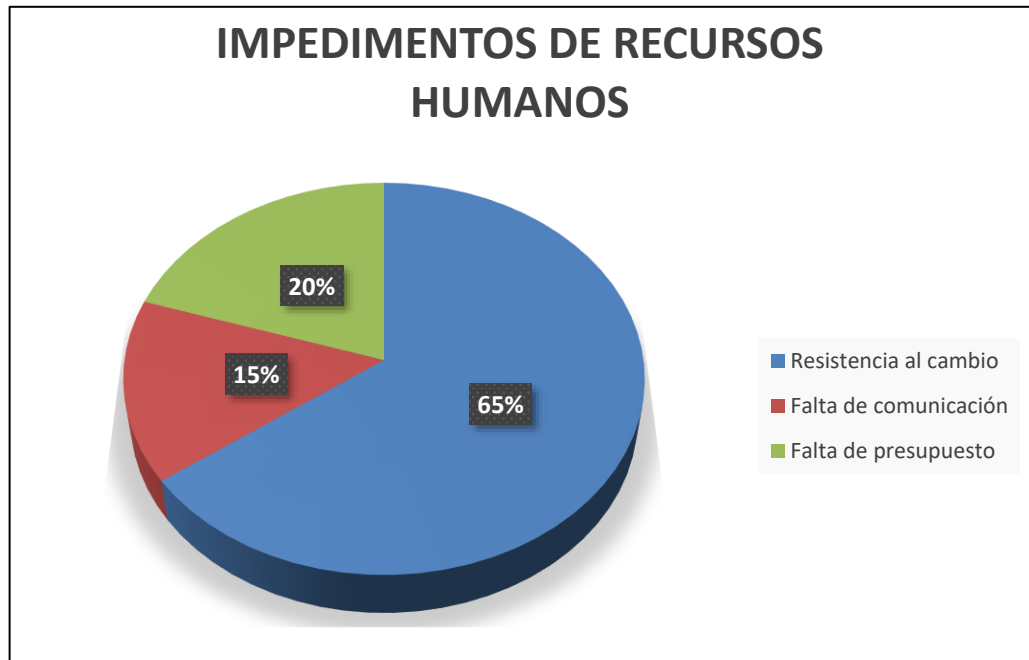


Figura 15. Impedimentos para implementaciones en el área de RRHH en Agrícola Puémapé SAC según encuesta

Interpretación: El impedimento principal que tiene Recursos Humanos para la implementación de mejoras es la oposición al cambio.

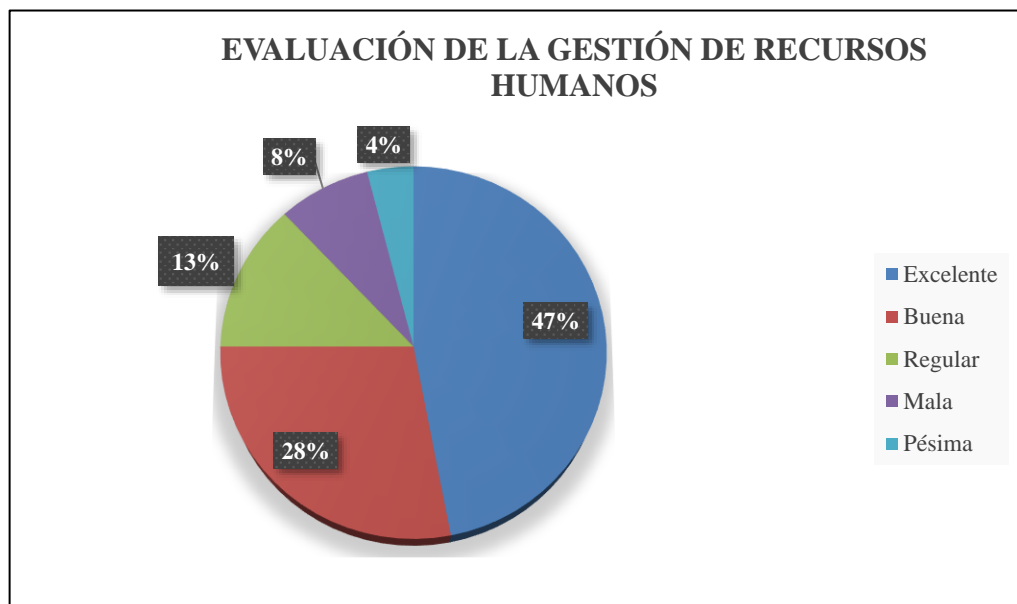


Figura 16. Evaluación de la gestión del área de RRHH en Agrícola Puémapé SAC según encuesta

Interpretación: Más del 70% opina positivamente en la gestión de Recursos Humanos, mientras que el 12% evalúa negativamente en la actividad de esta área.

3.8. Diseño del plan estratégico de Recursos Humanos

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron gracias a la observación directa, la encuesta, análisis FODA y a las matices EFI y VIR; se procede a diseñar el plan estratégico de Recursos Humanos en base a la metodología propuesta por Chiavenato (2019) en su libro denominado Administración de Recursos Humanos.

Este plan está orientado al diseño de una estrategia empresarial que contribuirá directamente al área de Recursos Humanos, lo cual abarcará las debilidades que la empresa está presentando. Para ello se tomará en cuenta las 3 etapas que se mencionan en el libro, las cuales son:

- Diseño del perfil del puesto, el cual está conformado por 3 pasos:
 - Análisis de puesto
 - Observación directa
 - Descripción del puesto de trabajo
- Evaluación de desempeño, el cual está conformado por cuatro pasos:
 - Realizar hoja de evaluación
 - Evaluar a los colaboradores
 - Analizar puntaje obtenido
 - Tomar las decisiones de mejora
- Plan de capacitación, el cual está conformado por tres pasos:
 - Determinar temas de capacitación
 - Cronograma de capacitación
 - Costo de inversión

Según lo mencionado anteriormente, se procede a realizar el plan estratégico de recursos humanos:

3.8.1. Diseño del perfil del puesto

Esta primera etapa ayuda a reconocer todos los recursos necesarios para desarrollar un estudio de puestos. Para hacer esto, se toma en cuenta la observación directa para identificar las dificultades que encuentran los colaboradores en el progreso de sus funciones. Esta primera etapa se divide en 3 pasos:

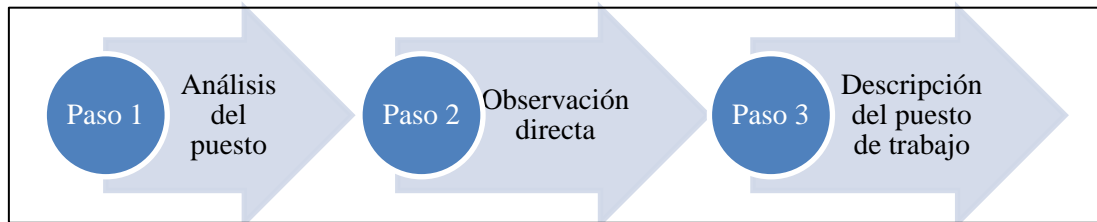


Figura 17. Pasos para el diseño del perfil del puesto

Paso 1:

Se observó que el organigrama actual no refleja la verdadera estructura en los colaboradores, es por ello que se realizó el nuevo cronograma el cual se muestra a continuación:

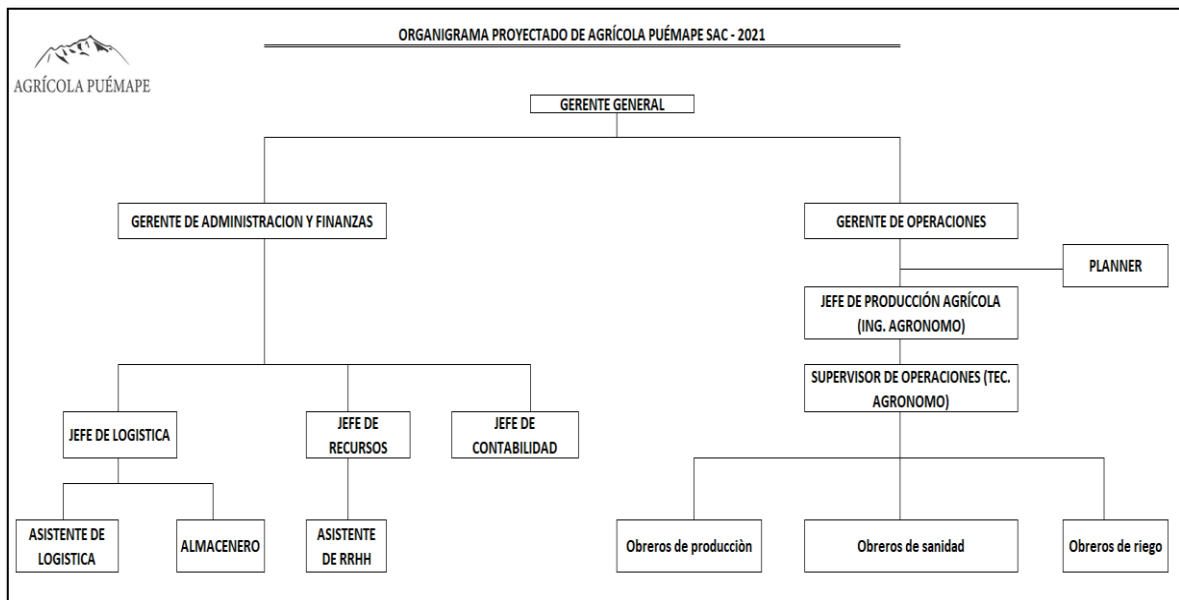


Figura 18. Organigrama proyectado de Agrícola Puémape SAC

Se examinó que los trabajadores del área administrativa como de operaciones, son los que necesitan una capacitación para que puedan efectuar sus funciones de forma apropiada. Tomando en cuenta ello, se realizó el cronograma para el avance del estudio para los colaboradores de la empresa:

	Semana 1						Semana 2					
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6
Etapa de planeación	■											
Etapa de preparación												
Preparación del material de trabajo	■	■										
Preparación del ambiente			■									
Obtención de datos previos				■								
Etapa de realización												
Obtención de datos sobre los puestos de trabajo					■	■	■	■	■	■		
Selección de los datos obtenidos							■	■	■	■		
Presentación de la redacción								■	■	■		
Redacción definitiva del análisis del puesto											■	
Presentación de la redacción definitiva												■

Figura 19. Diagrama de Gantt sobre el Cronograma de trabajo

Ya establecido los lugares de trabajo a analizar y elaborado el cronograma de trabajo, se establecen los valores de evaluación para la investigación del lugar de actividades, para ello se tomará en cuenta el indicador de la variedad o discriminación a causa de que los agentes no pueden ser perseverantes ni equiparados y deben modificarse en base al puesto. Para esto se planificará 2 dimensiones para las 2 áreas de trabajo. Una se realizará para el área administrativa y la otra para los obreros de campo.

Tabla 5
Dimensión de los factores de especificación para el área administrativa

Factores de especificación	Factores de análisis	Límite inferior	Límite superior
Requisitos intelectuales	Formación técnica indispensable	Último año en curso	Título técnico
	Formación universitaria indispensable	Último año en curso	Título universitario
	Experiencia indispensable	6 meses de experiencia	6 años de experiencia
	Adaptabilidad al puesto	Inmediato	1 mes
	Aptitudes requeridas	Nivel inferior media	Nivel superior alta
Requisitos físicos	Esfuerzo físico requerido	Bajo	Medio
Recursos adquiridos	Material, herramientas y/o equipos	Laptop y sus componentes Celulares Radios de comunicación	Laptop y sus componentes Celulares Camioneta
Condiciones de trabajo	Ambiente laboral	-	Trabajo bajo presión
	Riesgos laborales	Baja	-

Fuente: Elaboración propia
Tabla 6
Dimensión de los factores de especificación para los obreros de campo

Factores de especificación	Factores de análisis	Límite inferior	Límite superior
Requisitos intelectuales	Escolaridad indispensable	Nivel secundario	Nivel técnico
	Experiencia indispensable	3 meses de experiencia	6 meses de experiencia
	Adaptabilidad al puesto	Inmediato	-
	Aptitudes requeridas	Nivel inferior media	-
Requisitos físicos	Esfuerzo físico requerido	Medio	Alto
Recursos adquiridos	Material, herramientas y/o equipos	Guantes Botas Lentes	Mochilas de fumigación Accesorios de riego

Condiciones de trabajo	Ambiente laboral	Trabajo bajo presión	
	Riesgos laborales	Baja	Medio

Fuente: Elaboración propia

Por último, se desarrolla la observación directa lo cual se tomará en cuenta para establecer las funciones del puesto.

Paso 2: Observación directa

Para la segunda fase del análisis del puesto, con la información recepcionada de la observación directa se desarrolla el análisis de puesto. En esta etapa se evalúa la información obtenida en la fase anterior, datos que están relacionados a su área de trabajo, a sus labores que realizan cotidianamente. También, se capacitará al personal obrero como a las jefaturas. Finalmente, se determinarán las actividades del perfil de puesto.

Paso 3: Descripción de puesto de trabajo

La tercera fase, se basa en el detalle del puesto cuando ya se efectuó el análisis y se determinó las particularidades con las que deben tener los obreros del área de operaciones y el personal administrativo de la empresa. Este estudio ayudará al personal que se encarga del reclutamiento, para que entiendan el perfil del puesto de trabajo cuando realicen la selección del recurso humano.

La descripción del puesto de trabajo se segmenta en 2 áreas. La primera es el área administrativa, donde se realizó el perfil del puesto para: Gerente administrativo, Gerente de Operaciones, Jefe de logística, Jefe de RRHH, Jefe de Contabilidad, Jefe de Producción Agrícola, Supervisor de operaciones, Asistente de logística, Almacenero, Asistente de RRHH y Planner. La segunda área corresponde a los obreros del área de operaciones. A continuación se muestran los perfiles de los puestos de trabajo:

Tabla 7*Perfil del puesto de trabajo: Gerente administrativo*

Puesto de trabajo: Gerente administrativo

Función principal:

Proyectar, establecer, gestionar y medir la Gestión de Recursos Humanos, Logística, Contabilidad, Activos Fijos y Finanzas; y ofrecer el soporte administrativo que necesite la organización.

Funciones específicas:

- a) Formular, proponer lineamientos de política y administrar las mercaderías, productos, insumos y servicios aplicables a las actividades de la empresa, así como los equipos y enseres requeridos para su marcha empresarial.
 - b) Elaborar y sugerir procesos de política y dirigir los aspectos económicos, presupuestal y contables de la empresa.
 - c) Formular, proponer lineamientos de política y dirigir en coordinación con la Gerencia General, los aspectos sobre los recursos humanos de la empresa.
 - d) Formular, proponer lineamientos de política y dirigir la comercialización de frutas y cereales (maracuyá ecológico, quinua blanca orgánica, frejol ecológico y palta hass).
 - e) Consolidar y formular el presupuesto de la empresa, así como su plan estratégico, presentando ambos a la Gerencia General para su aprobación.
 - f) Coordina a su nivel con los órganos internos y externos la ejecución de las actividades con incidencia en el sistema a su cargo.
 - g) Proponer a la Gerencia General las modificaciones pertinentes en los documentos técnicos relacionados con la función a su cargo.
 - h) Asesorar e informar a la Gerencia General sobre la realidad administrativa, financiera y comercial de la organización.
 - i) Establecer los criterios para la comercialización de los productos y servicios de la empresa.
 - j) Supervisar el cumplimiento de las actividades de su personal.
-

Requisitos:

- Certificado profesional en administración, economía, contabilidad o similares.
 - Estudios de posgrado, MBA o Administración. o haber completado una especialización relacionada con la vacante.
 - Más de 6 años de trabajo profesional.
 - Experiencia particular de 4 años en el campo y 3 años en cargos equivalentes al cargo (se entiende por cargos afines al cargo a aquellos que hayan ocupado el cargo de gerente general, gerente de línea o puesto dependiente del gerente de línea).
 - Experiencia no menor a dos años en empresas del rubro agroindustrial.
 - Conocimiento de la normativa comercial y financiera.
 - Entendimiento y análisis del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001; 2008.
 - Gestión informática/oficina de nivel intermedio
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8*Perfil del puesto de trabajo: Gerente de operaciones*

Puesto de trabajo: Gerente de operaciones

Función principal:

Llevar a cabo las acciones ejecutivas del aparato productivo, implementando, creando y solucionando métodos de sistema de producción en la siembra y cosecha de frutas y cereales y de las otras actividades accesorias complementarias que la empresa considere llevar a cabo.

Funciones específicas:

- a) Formular y proponer, en coordinación con el Encargado de la Jefatura de Producción, Jefatura de Irrigación y Jefatura de Sanidad Vegetal, los lineamientos de política sobre la siembra y cosecha de frutos ecológicos, legumbres y semillas; y otras actividades agrícolas complementarias a la Gerencia General.
 - b) Coordinar, aprobar y supervisar los planes, programaciones, organizaciones, direcciones, normas, supervisiones del avance de las tareas de cultivo, del Departamento de Operaciones, Irrigación y Sanidad Vegetal.
 - c) Supervisar la administración del siembra y cosecha de frutos ecológicos, legumbres y semillas y otras actividades complementarias de manera adecuada, en base a políticas que se establezcan en la Gerencia General.
 - d) Formular el plan estratégico agrícola, en coordinación con el Jefe de producción agrícola, y en coherencia con las estrategias empresariales a la Gerencia General.
 - e) Supervisar el control de los procesos agrícolas en todas sus fases en coordinación con el Jefe del departamento de Producción Agrícola, informando periódicamente a la Gerencia General.
 - f) Coordinar con el departamento de Gestión Humana; con el Jefe de Operaciones agrícola, el desarrollo de estudios de perfeccionamiento de métodos y/o procesos, para hacerlos más eficientes e informar a la Gerencia General.
 - g) Gestionar y participar ante las diferentes instituciones agrarias públicas y/o privadas, en coordinación con el Jefe de producción agrícola y aprobarlos junto a la Gerencia General.
-

Requisitos:

- Profesional de carreras de Ingeniería Industrial o Administración de Empresas con Maestría en Administración, Logística, Operaciones.
 - Experiencia no menor a 4 años en el sector de Logística y Operaciones, de preferencia en organizaciones del sector agroindustrial.
 - Experiencia liderando personas.
 - Conocimiento de Softwares.
 - Proactivo, analítico con visión de negocio, iniciativa para proponer mejoras constantes.
 - Manejo de PC / Office a nivel Intermedio
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9*Perfil del puesto de trabajo: Jefe de logística*

Puesto de trabajo: Jefe de logística

Funciones:

- a) Coordinar con la Gerencia de Administración y Finanzas las normas, actividades, políticas y/o proyectos del departamento de logística.
 - b) Planear, organizar, dirigir, normar y monitorear el desarrollo de las funciones a su cargo.
 - c) Realizar la Programación durante el año de compras de Bienes y Servicios que requiere la empresa de acuerdo a los objetivos trazados.
 - d) Coordinar y supervisar con la Gerencia General el presupuesto anual de las áreas a su cargo.
 - e) Adquirir mercaderías, productos e insumos aplicables a la empresa, así como equipos, enseres y repuestos para la marcha económica de la empresa.
 - f) Administrar los seguros de la empresa y atender sus requerimientos, endosos de pólizas y gestiones para hacerlas efectivo.
 - g) Informar a la Jefatura de Contabilidad sobre los niveles de stocks de los insumos y materiales estratégicos, así como sus ratios de rotación y nivel de reposición.
 - h) Proporcionar servicios de transporte de materiales e insumos y almacenaje, tomando en cuenta las necesidades de las áreas responsables de dichos servicios.
 - i) Administrar y mantener actualizados los bienes patrimoniales y mantener al día sus coberturas de los seguros de la empresa.
 - j) Aplicar las normas establecidas y coordinar con la Gerencia General la adquisición de productos, insumos y repuestos necesarios en el proceso de producción.
 - k) Controlar el consumo de los materiales a través de los vales de salida valorizados. Así mismo, administrar, abastecer y controlar de los combustibles y lubricantes utilizados por la empresa.
 - l) Llevar el registro e inventario de los almacenes que administra la empresa.
 - m) Elaborar el Presupuesto y Plan Estratégico de su División y supervisar que se lleven a cabo sus actividades aprobadas.
 - n) Solicitar los requerimientos de materiales necesarios para el funcionamiento de su división.
 - o) Supervisar que su personal cumpla con la realización de sus diferentes funciones y actividades encomendadas.
-

Requisitos:

- Titulado o bachiller en Ingeniería, Contabilidad, Economía, Administración, o carreras similares.
 - Experiencia General: no menor a Tres (03) años en posiciones administrativas en organizaciones.
 - Experiencia Específica: Un (01) año en el sector agroindustrial
 - Diplomado en cursos relacionados a la cadena de suministros.
 - Especializaciones en cursos relacionados a la cadena de suministros.
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10*Perfil del puesto de trabajo: Asistente de logística***Puesto de trabajo: Asistente de logística****Funciones:**

- a) Coordinar con el Departamento de contabilidad las diferentes actividades, funciones inherentes a su cargo, trabajos y proyectos de logística.
- b) Mantener actualizado el control de Proveedores y el brochure de materiales e insumos con las características técnicas que se deben adquirir.
- c) Realizar la programación anual de adquisición de bienes y servicios que requiere la Empresa.
- d) Mantener stocks mínimos de seguridad de los productos estratégicos controlando los niveles de rotación.
- e) Utilizar los procedimientos como cotizaciones y normas establecidas para la compra de bienes, materiales, servicios y activos de manera oportuna.
- f) Revisar los requerimientos de pedido de los diversos departamentos involucrados en el sistema.
- g) Revisar la aprobación del requerimiento por la Superintendencia de Administración y Finanzas que van a hacer atendidos.
- h) Realizar las cotizaciones con los diferentes proveedores de la empresa (por teléfono, correo electrónico o personalmente).
- i) Generar la orden de compra, servicio o giro, y enviar por correo electrónico al proveedor, y si el proveedor no contara con este medio se imprimirá la orden de compra para que el encargado de compras realice las gestiones correspondientes, para que se puede llevar mejor la contabilidad.
- j) Crear, codificar, eliminar y registrar mensualmente los nuevos artículos de almacén, teniendo en cuenta la estructura de codificación diseñada para el sistema.
- k) Crear, codificar, eliminar y registrar los nuevos proveedores de la empresa, teniendo en cuenta la estructura de codificación diseñada para el sistema.
- l) Usar o desarrollar las herramientas y/o medidas de protección, seguridad y salud ocupacional brindadas por la organización, e incentivar los procedimientos y políticas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional del respectivo departamento y organización en general.
- m) Administrar y mantener actualizado quincenalmente, el archivo y documentación del área logística.
- n) Informar al departamento de Contabilidad sobre el estado de los insumos y materiales.
- o) Regularizar en forma inmediata y oportuna las facturas, pedidos órdenes de compra, nota de ingresos y otros documentos para el normal funcionamiento

Requisitos:

- Técnico o bachiller en administración o a fines (cadena de suministro, ing. Industrial)
- Experiencia no menor de 6 meses en puestos similares.
- Conocimientos a nivel intermedio de TI (hardware y software, Microsoft Office, Internet).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11*Perfil del puesto de trabajo: Almacenero*

Puesto de trabajo: Almacenero

Funciones:

- a) Coordinar con el Jefe de Logística las diferentes actividades y trabajos inherentes a su cargo.
- b) Recepcionar y verificar los materiales e insumos traídos por el encargado de compras.
- c) Ingresar y generar la nota de ingreso de los productos comprados por el encargado de compras, teniendo en cuenta la debida documentación (O/C, N/I, Factura o Guía de Remisión) y las respectivas cantidades indicadas.
- d) Administrar adecuadamente los almacenes de materiales e insumos, repuestos de maquinarias, equipo y herramientas.
- e) Conservar el direccionamiento de los requerimientos que se encuentren en pausa de suministro por el área de compras.
- f) Supervisar y verificar las diferentes transacciones de entrada y salida de los productos (suministros) para su debido control y mantenimiento.
- g) Desarrollar los Memorándum por faltantes en almacén.
- h) Clasificar y ordenar todos los insumos del stock contrarrestando la duplicidad con el objetivo de emitir un reporte de insumos confiable y sea distribuido a las áreas involucradas.
- i) Actualizar el kardex en el sistema y en el físico de almacén.
- j) Realizar el mantenimiento y limpieza de todos los productos de almacén para un mejor cuidado y duración.
- k) Tomar las medidas de seguridad para la ubicación del producto de acuerdo al tipo y clasificación.
- l) Informar al Jefe de Logística las devoluciones o reclamos de los insumos que no cumplan con los estándares de calidad, tácticas u otras.
- m) Usar o desarrollar los recursos y/o medios de prevención, seguridad y salud ocupacional dadas por la organización, y promover los protocolos y políticas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional de su respectiva área y de la organización.
- n) Coordinar y apoyar al encargado de logística en las diferentes actualizaciones de los archivos de registros y otras actividades del área.
- o) Coordinar y apoyar al encargado de compras en las diferentes actividades del área.
- p) Realizar otras labores que le encargue la Jefatura de Logística.

Requisitos:

- Estudiante del noveno o décimo ciclo o de preferencia Bachiller en Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines.
 - Conocimiento en operaciones de logística o control de almacenes y ofimática a nivel intermedio.
 - Experiencia como mínima de un año en puestos afines en organizaciones industriales.
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12*Perfil del puesto de trabajo: Jefe de RRHH*

Puesto de trabajo: Jefe de RRHH

Funciones:

- a) Establecer los procedimientos de recursos humanos y formarlas con las políticas de la organización y normas legales, asegurando su cumplimiento y sustentando con la información pertinente en casos de auditoría y fiscalización.
- b) Desarrollar e implementar planes de capacitación y crecimiento para el personal alineados al proceso de administración del desempeño y los objetivos organizacionales. Así mismo, llevar el control de los documentos normativos de la Empresa. También reclutar al personal idóneo en base al perfil de puesto y las necesidades del área solicitante.
- c) Asegurar el pago exacto y a tiempo de los beneficios laborales acordados con los colaboradores y gestionar las compensaciones y procesos de administración de personal.
- d) Aprobación de planillas y documentos de los colaboradores. Controlar la renovación de documentos de trabajo al recurso humano con la finalidad de asegurar que los procesos laborales se cumplan de acuerdo a ley.
- e) Suspender y cesar a los trabajadores según lo estable la ley y los convenios colectivos. Controlar la aplicación de medidas disciplinarias, licencias, descansos médicos, vacaciones y permisos, en base al reglamento interno de trabajo y normativa laboral vigente.
- f) Manejo de programas de línea de carrera y retención del talento humano.
- g) Asegurar la implementación de una educación de prevención de riesgos laborales, salvaguardando la seguridad y salud de los colaboradores.
- h) Velar por la comodidad de los colaboradores en base al desarrollo de actividades para mantener el buen clima y satisfacción laboral.
- m) Dirigir el procedimiento de verificación de desempeño en toda la organización, desde el establecimiento de objetivos, durante el seguimiento y hasta la evaluación de los mismos.
- i) Desarrollar las habilidades de liderazgo en las posiciones con personal a cargo, logrando que tengan los instrumentos y conocimientos necesarios para guiar y desarrollar a sus equipos.
- j) Revisar y presentar los indicadores de Gestión del Talento Humano ante la Gerencia Administrativa.
- k) Inspeccionar y revisar el uso de los elementos de protección, seguridad y salud ocupacional de los trabajadores bajo su cargo; y apoyar los procesos y políticas de protección, seguridad y salud ocupacional de su área y de la organización.
- l) Supervisar que su personal cumpla con la realización de sus diferentes funciones y actividades encomendadas.

Requisitos:

- Título o bachiller en Ingeniería, Administración, afines.
 - Experiencia general mínima de Tres (03) años en el puesto
 - Experiencia Específica: Un (01) año en el sector agroindustrial.
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Perfil del puesto de trabajo: Asistente de RRHH

Puesto de trabajo: Asistente de RRHH

Funciones:

- a) Mantener un registro actualizado de cada trabajador de sus ingresos y adeudos que le tiene la empresa.
 - b) Formular la planilla de haberes y jornales tomando en cuenta los reportes de control de asistencia, horas extras y descuentos de ley y administrativos que se deben realizar a cada trabajador.
 - c) Realizar los diferentes archivos para declarar mensualmente a las AFPS, SUNAT, Seguros de Vida y otros.
 - d) Elaboración de AFP, PLAME y contabilización de asientos de costos de personal de forma mensual y en los tiempos establecidos.
 - e) Realizar los cálculos de vacaciones, subsidios y otros reportes de descuentos realizados al trabajador.
 - f) Realizar los cálculos de gratificaciones, cts. y otras bonificaciones encomendadas por el departamento de Recursos Humanos.
 - g) Realizar el cálculo de vacaciones truncas de cada trabajador.
 - h) Ingreso de préstamos al sistema.
 - i) Realizar cuadros de asignación de personal tomando en cuenta el centro de costos de cada trabajador, este trabajo será requerido y supervisado por el departamento de recursos humanos.
 - j) Encargarse del consolidado de la planilla electrónica.
 - k) Realizar informes quincenales de los descargos de asistencia del personal.
 - l) Elaboración de boletas de quincena y fin de mes.
 - m) Usar o desarrollar los elementos de protección, seguridad y salud ocupacional dada por la empresa, y promover los lineamientos y políticas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional de su respectiva área y de la Empresa.
 - n) Otras funciones de apoyo por encargo del Jefe de Recursos Humanos.
-

Requisitos:

- Técnico o bachiller en administrativa, psicología o a fines.
 - Experiencia mínima de 6 meses en un puesto similar.
 - Conocimiento en PDT plame, cierre de planilla, declaración en SUNAT.
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14*Perfil del puesto de trabajo: Jefe de Contabilidad***Puesto de trabajo: Jefe de Contabilidad****Funciones:**

- a) Llevar la contabilidad de la empresa actualizada con veracidad y regularidad, llevando los libros que la Ley ordena cuidando que ellos correspondan a los bienes, fondos y deudas que realmente tiene la empresa en base a los indicadores técnicos determinados por el sistema nacional.
- b) Elaborar y suscribir el balance mensual, trimestral, semestral y anual para su presentación oportuna ante los órganos de la empresa.
- c) Presentar a la Gerencia la información contable para desarrollar decisiones.
- d) Llevar un registro diario del movimiento de las cuentas bancarias de la organización y de los ingresos que se generan por la distribución de los productos y bienes de la organización.
- e) Llevar a cabo la toma del inventario físico del almacén de productos y de insumos. Verificar y resguardar la documentación fuente que sustenta los egresos de fondos. Codificar contablemente la documentación fuente que ocasionan los ingresos y egresos de la organización. Registrar y controlar las entradas monetarias por la venta de servicios y productos de la empresa.
- f) Administrar, mediante la Caja Chica y los fondos fijos que la Gerencia crea conveniente administrar, para apoyar adecuadamente las labores de la Empresa.
- g) Efectuar arqueos de las Caja Chica que se asigne a las gerencias.
- h) Programar, desarrollar y registrar los pagos a los proveedores y otros de conformidad a las políticas establecidas.
- i) Resguardar los documentos valorados que se deprecien como garantía contra la compra de bienes y servicios o como cancelación de la venta de productos o servicios.
- j) Realizar, mediante el área de Tesorería, la apertura de cuentas corrientes, efectúa depósitos y retiros de la misma, gira cheques y pagarés. Realizar, mediante el área de tesorería los pagos cobranzas y protestos necesarios.
- k) Elaborar su Presupuesto y Plan Estratégico de su División y supervisar que se lleven a cabo sus actividades aprobadas
- l) Implementar y supervisar los costos de producción de manera permanente de las diversas actividades de la organización.
- m) Emitir periódicamente reportes sobre los costos de las diversas operaciones de la Empresa.
- n) Organizar y proporcionar la información contable para la determinación de los costos de las diversas operaciones de la organización.

Requisitos:

- Colegiado en Contabilidad y experiencia atendiendo Auditorías internas y ante SUNAT.
- Mínimo cinco años ocupando posiciones similares, de preferencia en el sector.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15*Perfil del puesto de trabajo: Jefe de Producción agrícola*

Puesto de trabajo: Jefe de Producción agrícola

Funciones:

- a) Controlar y monitorear el correcto desarrollo de labores agrícolas, aplicando los lineamientos directos del Superintendente de Operaciones para confirmar la producción efectiva del cultivo.
- b) Alertar a tiempo desviaciones del proceso agronómico técnico que repercutan en la producción (rendimiento), calidad y condición de la fruta esperada.
- c) Seguimiento y verificación de los lineamientos de las labores agrícolas al personal operativo.
- d) Coordinar junto al Superintendente de Operaciones que los procedimientos de insumos requeridos como productos terminados cumplan con las especificaciones de calidad establecidas y con las instrucciones y documentación necesaria para el proceso productivo, así como revisión de la ejecución y revisión de registros de proceso.
- e) Realizar seguimiento a los productos no conformes y productos de segunda calidad.
- f) Elaboración e implementación de procedimientos, instructivos, formatos de indicadores de evaluación y medición de las actividades y procesos agronómicos desde la preparación de terreno hasta la cosecha.
- g) Participar de las reuniones y presentar los indicadores técnicos de seguimiento agronómico, calidad y condición de materia prima, entre otros.
- h) Gestionar la distribución del personal operativo en grupos de trabajo, en base al programa de labores diarias otorgada por el Superintendente de Operaciones, asegurando de manera eficiente la continuidad de las labores agrícolas.
- i) Realizar la capacitación al recurso humano en labores establecidas e inducción en campo en coordinación con el departamento de Recursos Humanos.
- j) Planificar junto con el Superintendente de Operaciones las labores de campo de acuerdo a la fenología del cultivo.
- k) Supervisar el registro, control del rendimiento y avance del personal operativo, cruzando la información vs las metas presupuestadas.
- l) Realizar la entrega de implementos de seguridad al personal a cargo y supervisión del uso de las mismas.
- m) Asegurar la realización del Plan de Seguridad y Salud en el trabajo.
- n) Establecer y revisar los objetivos de desempeño, así como evaluar las competencias del personal del área, considerando las políticas y procedimientos establecidos por la Superintendencia de Gestión Humana.

Requisitos:

- Titulado en ing. Agrícola
 - 3 años, como mínimo, de experiencia en el sector agroindustrial
 - Manejo de ofimática nivel avanzado
 - Capacidad de liderazgo y manejo de equipos de trabajo.
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16*Perfil del puesto de trabajo: Supervisor de operaciones*

Puesto de trabajo: Supervisor de operaciones

Funciones:

- a) Supervisar y controlar la correcta ejecución de labores agrícolas.
- b) Alertar a tiempo desviaciones del proceso agronómico técnico que repercutan en la producción (rendimiento), calidad y condición de la fruta esperada.
- c) Realizar el seguimiento y control de los instructivos de las labores agrícolas al personal operativo.
- d) Informar al jefe de operaciones agrícolas los productos no conformes y productos de segunda calidad.
- e) Ayudar en la elaboración e implementación de procedimientos, instructivos, formatos de indicadores de evaluación y medición de las actividades y procesos agronómicos desde la preparación de terreno hasta la cosecha.
- f) Participar de las reuniones y presentar los indicadores técnicos de seguimiento agronómico, calidad y condición de materia prima, entre otros.
- g) Gestionar la distribución del personal operativo en grupos de trabajo, en base al programa de labores diarias.
- h) Participar de la capacitación al personal en labores específicas e inducción en campo en coordinación con el área de Recursos Humanos.
- i) Supervisar el registro, control del rendimiento y avance del personal operativo, cruzando la información vs las metas presupuestadas.
- j) Realizar la entrega de implementos de seguridad al personal a cargo y supervisión del uso de las mismas.
- k) Asegurar el cumplimiento del Plan de Seguridad y Salud en el trabajo.
- l) Establecer y revisar los objetivos de desempeño, así como evaluar las competencias del personal del puesto, considerando las políticas y procesos determinados por la Superintendencia de Gestión Humana.

Requisitos:

- Técnico o bachiller en ing. Agrícola o afines.
 - 1 año de experiencia en el sector agroindustrial
 - Manejo de ofimática nivel intermedio.
 - Capacidad de manejo de personal
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Perfil del puesto de trabajo: Operario de campo

Puesto de trabajo: Operario de campo

Funciones:

- a) Efectúa las labores culturales de acondicionamiento y limpieza de las tierras de cultivo.
 - b) Recepcionar las órdenes de trabajo del Jefe de Producción y realiza la labor asignada por este.
 - c) Efectuar las labores de mantenimiento y limpieza en los campos de cultivo.
 - d) Manejo de herramientas agrícolas.
 - e) Cuidar su implemento de trabajo y herramientas asignadas a su cargo
 - f) Preparar equipos para la cosecha.
 - g) Realizar la cosecha de cultivos.
 - h) Usar y/o desarrollar los recursos y/o medidas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional brindada por la organización, y promover los protocolos y políticas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional de su respectiva área y de la organización.
 - i) Realizar otras labores que le indique el Jefe de Producción.
-

Requisitos:

- Secundaria completa.
 - Ser mayor de edad.
 - No tener antecedentes policiales.
 - Deseable experiencia en el sector agroindustrial
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18*Perfil del puesto de trabajo: Operario de riego*

Puesto de trabajo: Operario de riego

Funciones:

- a) Ejecutar el Programa de Riego según planificación.
 - b) Verificar el correcto funcionamiento de las electrobombas y tablero de riego, válvulas, filtros, hidrómetro, cabezal de riego.
 - c) Garantizar la ejecución de los programas de fertilización.
 - d) Realizar reporte de filtrado.
 - e) Realizar Kardex de fertilización ejecutados.
 - f) Desarrollar otras actividades en materia de su labor, que sean mencionadas por su jefe inmediato, con el objetivo de motivar en el desarrollo de las metas del área.
 - g) Revisar presiones (después de bomba, después de filtros, cabezal de riego, inicio de manguera y final de manguera) en cada turno de riego.
 - h) Desarrollar la limpieza y el mantenimiento del sistema de riego.
 - i) Mantenimiento de filtros cada quince días, purgado de tubería cada 3 meses y filtro de hidrociclón cada quince días.
 - j) Usar o desarrollar las medidas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional dadas por la organización, y promover los protocolos y políticas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional de su respectiva área y de la organización.
-

Requisitos:

- Secundaria completa.
 - Ser mayor de edad.
 - No tener antecedentes policiales.
 - Deseable experiencia en el sector agroindustrial
 - Deseable conocimiento de automatización industrial.
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19*Perfil del puesto de trabajo: Operario de sanidad*

Puesto de trabajo: Operario de sanidad

Funciones:

- a) Elaborar y actualizar la lista de productos químicos que se requieren para el tratamiento de cultivos.
 - b) Verificar la programación de las aplicaciones fitosanitarias de los cultivos del fundo.
 - c) Verificar la correcta elaboración de mezclas de productos agroquímicos que se aplican en los cultivos.
 - d) Recibir y analizar los diversos tipos de plagas mencionando los resultados al Jefe de Sanidad Vegetal y al Superintendente de Operaciones.
 - e) Evaluar en la etapa de pre cosecha y cosecha de frutos, el porcentaje de daños o infestación.
 - f) Realizar los exámenes de cada PEP (lote de producción) que le haya sido asignada durante cada semana.
 - g) Informar el resultado de la evaluación diaria al Jefe de Sanidad Vegetal, quién tomará la decisión de realizar algún tratamiento.
 - h) Ejecutar la aplicación de los productos químicos cuidando el buen uso del producto y velando por el buen cuidado del campo agrícola, según las indicaciones del Jefe de Sanidad Vegetal.
 - i) Emplear los implementos y/o medidas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional brindadas por la organización, y promover los lineamientos y políticas de Protección, Seguridad y Salud Ocupacional de la área y de la organización.
-

Requisitos:

- Secundaria completa.
 - Ser mayor de edad.
 - No tener antecedentes policiales.
 - Deseable experiencia en el sector agroindustrial
 - Deseable conocimiento de manejo de plagas.
-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

Perfil del puesto de trabajo: Planner

Puesto de trabajo: Planner

Funciones:

- a) Coordina el proceso de producción de uno o más productos.
 - b) Planificar y priorizar las operaciones para asegurar un rendimiento óptimo y una latencia mínima.
 - c) Determinar el recurso humano, los equipos y las materias primas necesarias para satisfacer las necesidades de producción.
 - d) asignación de trabajadores y otro personal a actividades productivas específicas**
 - e) Planificación de turnos de acuerdo a las necesidades de producción.
 - f) Supervisar el trabajo para garantizar que se complete a tiempo y dentro del presupuesto.
 - g) Resolver los problemas a medida que surjan para lograr el objetivo de mínima interrupción.
 - h) Obtener información de salida (cantidad de producto terminado, tasa de defectos, etc.)**
 - i) Preparar y presentar informes de estado y desempeño.
 - j) Organizar los documentos.
 - k) Cooperación con el control de calidad, almacén y otro personal.
 - l) Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.
-

Requisitos:

- Bachiller y/o titulado en ing. Industrial, administración o afines.
 - Conocimiento en el área de operaciones.
 - Experiencia no menor a 1 año en empresas del sector agroindustrial.
 - Manejo del idioma inglés a nivel intermedio.
 - Manejo de ofimática a nivel avanzado.
 - Deseable conocimiento en gestión de procesos.
-

Fuente: Elaboración propia

3.8.2. Evaluación de desempeño

Para realizar la valoración de desempeño se utiliza el Método de escalas Gráficas y Puntos donde se tomará en cuenta los siguientes pasos.

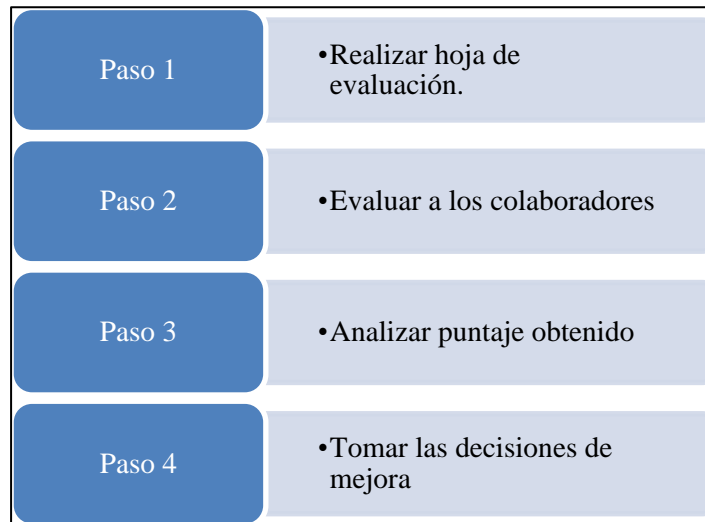


Figura 20. Pasos para la evaluación de desempeño

Con el método mencionado anteriormente, se pretende analizar a los colaboradores para determinar los puntos más flexibles. En primer lugar, se desarrollará la hoja de evaluación que se presenta a continuación:

Tabla 21*Hoja de evaluación de desempeño***HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Nombre del trabajador: _____

Área de trabajo: _____

Fecha: ____/____/____

Puesto de trabajo: _____

Indicadores	Optimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Apenas aceptable (2)	Deficiente (1)	Puntos
Productividad (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	Supera los estándares cada cierto tiempo	Satisface los estándares	A veces se encuentra debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares	
Calidad de trabajo	Excelente calidad de trabajo	Calidad superior al trabajo	Satisface la calidad establecida	Calidad insatisfecha	Pésima calidad en el trabajo	
Responsabilidad	Conoce totalmente el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	No conoce el trabajo	
Cooperación	Excelente espíritu de cooperación	Buen espíritu de colaboración	Coopera normalmente	Coopera poco	No coopera	
Comprensión de las situaciones	Excelente sentido de intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Intuición y capacidad de percepción satisfactoria	Poca intuición y capacidad de percepción	No tiene sentido de intuición y capacidad de percepción	
Proactividad	Siempre tiene ideas innovadoras	Casi siempre tiene ideas innovadoras	Algunas veces presenta ideas innovadoras	Raras veces presenta ideas innovadoras	Nunca presenta ideas innovadoras	

Fuente: Elaboración propia

Luego de tener mapeado la hoja de evaluación de desempeño, se procede a evaluar a los colaboradores de Agrícola Puémape SAC. En total se observaron a 10 colaboradores del área administrativa y 30 obreros de campo del área de operaciones. Esto a raíz de que 10 trabajadores conforman el área administrativa de toda la empresa y 30 trabajadores. Luego de la evaluación, se obtuvo los resultados de acuerdo al puntaje obtenido a cada indicador. Finalmente, se identifica que indicador se debe mejorar. A continuación, se muestra los resultados:

Tabla 22
Indicadores por mejorar

Indicadores	Puntaje obtenido	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	¿Se debe mejorar?
Productividad (Cantidad de trabajo realizado)	170	200	120	
Calidad de trabajo	145	200	120	
Responsabilidad	150	200	120	
Cooperación	110	200	120	SI
Comprensión de las situaciones	100	200	120	SI
Proactividad	110	200	120	SI
TOTAL	785	1200	720	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior, se puede evidenciar el puntaje máximo como mínimo que debe tener cada indicador para considerar mejorarlos o no. Tomando en cuenta ello, podemos observar que los indicadores que necesitan mejorar son: Cooperación, comprensión de las situaciones y proactividad.

3.8.3. Plan de capacitación

En este aspecto, se toman en cuenta 3 pasos para para la elaboración del plan de capacitación.

Paso 1	•Determinar temas de capacitación
Paso 2	•Cronograma de capacitación
Paso 3	•Costo de inversión

Figura 21. Pasos para el plan de capacitación

Según el plan, el primero paso es determinar los asuntos de capacitación, quienes se determinan de acuerdo a los indicadores que se deben mejorar de acuerdo al resultado del análisis inicial, y según las responsabilidades que deben desarrollar los operarios.

A continuación, se detalla los temas de capacitación

Tabla 23

Temas de capacitación

Curso	Fecha	Hora	Lugar	Contenido
Juntos	8 marzo	Lunes a	Oficina	Módulo I
somos más	2021	viernes	administrativa	Perfil del lugar de
fuertes:	al	de	de Agrícola	trabajo
Aprendamos	13	12:00	Puémape	Módulo II
como	marzo	pm a	SAC	Tácticas para realizar
trabajar	2021	13:00		las funciones.
juntos		pm		Módulo III
				Uso efectivo de
				maquinaria y equipos
				EPP's
				Módulo IV
				Valores, objetivos y
				compromisos con la
				empresa

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se preparó el cronograma de plan de capacitación, el cual se evidencia a continuación:

Actividad	Inicio	Fin	Duración	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					
Análisis del puesto	8/02/2021	19/02/2021	12 días	■																																		
<i>Etapa 1</i>	8/02/2021	8/02/2021	1 día	■																																		
<i>Etapa 2</i>	8/02/2021	11/02/2021	4 días	■	■	■	■																															
<i>Etapa 3</i>	12/02/2021	19/02/2021	8 días					■	■	■	■	■	■	■	■																							
Descripción del puesto	22/02/2021	27/02/2021	6 días													■	■	■	■	■	■																	
Evaluación de desempeño	1/03/2021	6/03/2021	6 días																			■	■	■	■	■	■											
Plan de capacitación	8/03/2021	13/03/2021	6 días																															■	■	■	■	■

Figura 22. Cronograma de actividades para la metodología de Administración de Recursos Humanos

3.9. Lineamientos para plan estratégico de Recursos Humanos

De acuerdo con el estudio de la información recepcionado en las entrevistas con el gerente general de la empresa.

La organización tiene como metas en un corto plazo:

- Mantener el beneficio de la empresa.
- Aumento de las ventas.
- Tener mayor cobertura.

Para lograr que estas metas se realicen se necesita tener el equipo de trabajo idóneo, es decir, que los colaboradores de la empresa cumplan con el perfil adecuado para alcanzar la proyección a corto plazo del negocio. Este estudio se orienta en el área de Recursos Humanos como clave para lograr su propósito.

3.9.1. Formulación estratégica

Se presenta la formulación estratégica de la gestión de Recursos Humanos que se transformará en pilar que proporcionará direccionar el talento humano en la empresa. Se ha formulado la visión, misión, objetivos estratégicos para esta área:

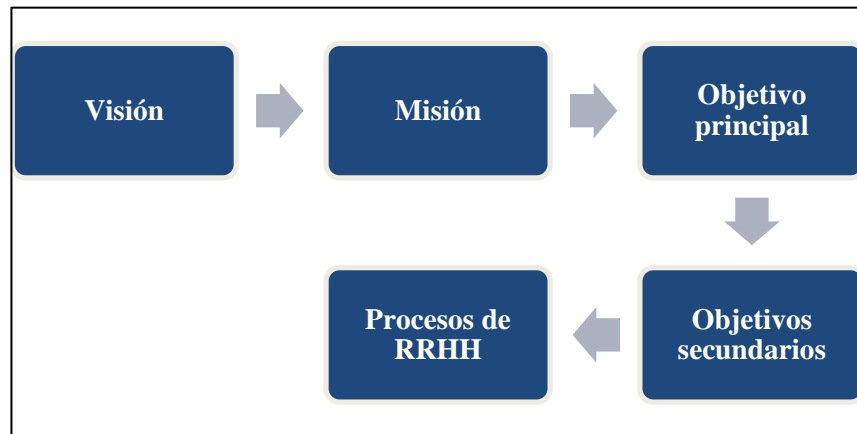


Figura 23. Formulación estratégica del área de RRHH

- **Visión:**

Ser pilar fundamental en la dirección del talento humano, impulsar la diversidad, desarrollo del potencial de nuestros colaboradores.

- **Misión:**

Estimular el desarrollo de nuestros colaboradores, fortalecer los equipos de trabajo, la comunicación y la mejora continua que permitirá consolidar los objetivos organizacionales y personales.

- **Objetivo principal:**

Empoderar el área mediante técnicas de gestión que permitan desarrollar al talento humano a lograr los resultados deseados.

- **Objetivos secundarios:**

- Mejorar el procedimiento de reclutamiento y selección para reducir el costo de rotación.
- Fortalecer el proceso de gestión de desempeño a través de la realización de objetivos.
- Fomentar la mejora continua y el reconocimiento de logros.

- **Procesos de Recursos Humanos:**

- **Proceso de reclutamiento:**

El plan estratégico en Recursos Humanos establece que desarrolle en base a las competencias a través de las siguientes fases:

- **Planificación:**

Plan de dotación del personal cuyo propósito es dar valor al proceso de reclutamiento cuya finalidad es lograr la proyección del crecimiento del área de Recursos Humanos.

- **Políticas y procedimientos:**

Permitirán potenciar el procedimiento a través de elementos que concedan ofertar el puesto de trabajo según el área correspondiente.

- **Perfiles de puestos:**

Se realizará a través de la implementación del MOF, donde se revisará los puestos de trabajos a través de los elementos requeridos para cada posición de la empresa.

- **Competencias:**

Engloban los conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades necesarias que debe tener el colaborador para desarrollar de manera eficiente las diversas tareas de trabajo.

- Mejora continua:
Se realizará este procedimiento de reclutamiento de acuerdo a las redes sociales, permitiendo reducir barreras geográficas, tiempo y costos.
- Procedimiento del proceso de reclutamiento

Tabla 25

Procedimientos de reclutamiento

ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
Solicitud de requerimiento de personal	Comienza con el llenado del formulario por el área que lo solicita.	Jefe del área / responsable
Inicio del proceso de reclutamiento	Se analiza el propósito de la contratación y las habilidades requeridas para el puesto conforme con el perfil establecido.	Jefe de Recursos Humanos
Reclutamiento interno	Se analizan las oportunidades de la línea de carrera, probables ascensos o movimientos horizontales en la empresa	Jefe de Recursos Humanos
Reclutamiento externo	Se determinan las fuentes de reclutamiento: Uso de redes sociales	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

- Proceso de selección

Consiste en la búsqueda del o de los candidatos idóneos que pasaron el filtro del proceso de reclutamiento, cuya finalidad es encontrar al que se ajuste al perfil del puesto vacante. Termina este proceso en la elección de indicado (s).

Las técnicas de selección que más se han tomado en cuenta son el Currículum Vitae (CV) del postulante, el formulario de propuesta de empleo, la entrevista preliminar telefónica o virtual, los exámenes y las entrevistas.

Este planeamiento estratégico propone las siguientes actividades para el proceso de selección:

Tabla 26

Procedimientos de selección

ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
Inicio de la selección	Consiste en convalidar las competencias del postulante frente a los requerimientos que busca la empresa	Responsable del área
Entrevistas	Reunión presencial o virtual con el propósito de conocer al candidato a través de una charla que permitirá escuchar sus respuestas y ver su lenguaje no verbal	Jefe de Recursos Humanos
Evaluación situacional	Serie de exámenes que permiten ver las habilidades conductuales del postulante frente a una situación que podría suceder en la empresa	Jefe de Recursos Humanos
Comunicación de resultados	Se informará al postulante por llamada telefónica o correo electrónico si fue seleccionado o no para el puesto de trabajo	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

- **Proceso de inducción**

También conocido como proceso de incorporación, donde se le brinda la información referente a la empresa, del área donde trabajará, quién será su jefe inmediato. Asimismo, cuáles serán las funciones y tareas por realizar.

Tabla 27

Procedimientos de inducción

ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
Elaboración de cronograma de inducción	Se establecerá los días y el tiempo de desarrollo del programa de inducción	Responsable del área
Presentación del área	Se informará sobre los objetivos y procedimientos del área, el área de trabajo y la evaluación de desempeño. Se entregará el MOF.	Jefe de Recursos Humanos
Funciones específicas	De manera breve se explicará las funciones específicas y se le entregará las herramientas de trabajo. Así mismo, una visita guiada por las instalaciones de la empresa.	Jefe directo
Entrenamiento	Se explicará los procesos y procedimientos a seguir para desarrollar sus actividades	Responsable del área
Encuesta de satisfacción	Finalizado la inducción, el colaborador deberá llenar la encuesta de satisfacción	Responsable del área

Fuente: Elaboración propia

- **Indicadores de los procesos del área de Recursos Humanos**
A continuación, se muestra los indicadores para el área de Recursos Humanos. Esto se logrará que los trabajadores se identifiquen con la visión de la organización, fomentar la comunicación y la mejora continua.

Tabla 28*Indicadores propuestos para los procesos del área de RRHH*

PROCESOS ASOCIADOS	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE
Reclutamiento	Actualización de puestos de descripción del puesto	$\frac{N^{\circ} \text{ puestos con descripción}}{N^{\circ} \text{ puestos}} \times 100$	Porcentual	Trimestral	100%	Jefe de RRHH
	Cobertura de planes de sucesión	$\frac{\text{Puestos claves con plan de sucesión}}{\text{Total de puestos claves}} \times 100$	Porcentual	Semestral	100%	Jefe de RRHH
Selección	Tiempo de selección	Tiempo de avance desde el requerimiento hasta la fecha de ingreso	Día	Mensual	15 días	Jefe de RRHH
	Cobertura de puestos	$\frac{\text{Puestos cubiertos}}{\text{Total puestos a cubrir}} \times 100$	Porcentual	Mensual	100%	Jefe de RRHH
Inducción	Satisfacción del personal	Puntaje obtenido dentro de la escala del 1 al 10	Puntaje	Mensual	9	Jefe de RRHH
Entrenamiento	Cumplimiento de capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100$	Porcentual	Semestral	80%	Jefe de RRHH
Evaluación de desempeño	Cumplimiento de evaluación	$\frac{\text{Personal evaluado}}{\text{Personal para evaluar}} \times 100$	Porcentual	Anual	90%	Jefe de RRHH
	Rotación del personal	$\frac{N^{\circ} \text{ colaboradores que renunciaron o despedidos}}{N^{\circ} \text{ total de trabajadores}} \times 100$	Porcentual	Trimestral	80%	Jefe de RRHH

Fuente: Elaboración propia

3.10. Presupuesto

Para desarrollar el plan estratégico, tomando en cuenta la implementación de la metodología de Administración de Recursos Humanos y los lineamientos para el área de RRHH, se estableció el presupuesto estimado en nuevos soles (S/.)

Tabla 29
Presupuesto estimado

PROCESO	ESTRATEGIA	2021	2022	2023	TOTAL
Proceso de reclutamiento	Desarrollar formatos, solicitudes de requerimientos, manual de organización y funciones.	S/. 1,500.00	S/. 1,300.00		S/. 2,800.00
	Potenciar las redes sociales			S/. 700.00	S/. 700.00
Proceso de selección	Elaborar formatos de entrevistas	S/. 300.00			S/. 300.00
Proceso de inducción	Material de inducción		S/. 300.00		S/. 300.00
Proceso de mejora continua	Elaboración de políticas de capacitación.		S/. 250.00		S/. 250.00
	Capacitaciones			S/. 4,000.00	S/. 4,000.00
TOTAL		S/. 1,800.00	S/. 1,850.00	S/. 4,700.00	S/. 8,350.00

Fuente: Elaboración propia

Se plantea el presupuesto con la finalidad de confirmar los lineamientos del desarrollo, seguimiento y análisis de plan estratégico en el área de Recursos Humanos en la organización Agrícola Puémape SAC. Así mismo, para la implementación se consideran cuatro fases:

- **Primera fase (primer año):**

Se desarrollará la presentación del planeamiento estratégico de Recursos Humanos y sus lineamientos, planeación de los requerimientos de contratación y desarrollo del Manual de Organización y Funciones (MOF) se realizará entre el primer y segundo año.

Asimismo, se realizará la presentación del programa de inducción que se dará en el segundo año.

- **Segunda fase (segundo año):**
Se iniciará la implementación de la gestión de Recursos Humanos.
- **Tercera fase (segundo año):**
Se realizará el seguimiento de resultados, encuestas de satisfacción
- **Cuarta fase (tercer año):**
Se realizará la revisión de los objetivos estratégico, el planeamiento estratégico, proyección de mejoras y rediseño de procedimientos.

Tabla 30

Fases de implementación

FASES / AÑOS		2021	2022	2023
Primera etapa	Exposición del plan estratégico de Recursos Humanos y sus lineamientos	X		
	Planificación de las necesidades de contratación	X		
	Elaboración del MOF	X	X	
	Presentación del programa de inducción		X	
Segunda etapa	Inicio de la implementación de la dirección de Recursos Humanos		X	
Tercera etapa	Seguimiento de resultados, encuestas de satisfacción		X	
Cuarta etapa	Evaluación de objetivos del plan estratégico, exposición de mejoras y rediseño de procesos			X

Fuente: Elaboración propia

3.11. Análisis del impacto

El impacto más notable en el desarrollo del plan estratégico de Recursos Humanos y sus lineamientos, es la medición de las pérdidas económicas por consecuencia de la salida del personal.

El costo de rotación comprende varios puntos en la organización, el escaso control impacta también la producción ocasionando pérdidas consecuencia del vacío que deja el trabajador desvinculado mientras no es reemplazado. Para evaluar los costos de rotación tanto directos como indirectos se desarrollará el cálculo de rotación de un colaborador que tiene un sueldo mínimo de S/ 1,025.

Tabla 31

Costos directos de rotación

DETALLE	COSTO (S/.)
Costo de convocatoria	S/. 50.00
Costo de reclutamiento	S/. 70.00
Costo de horas hombre del responsable	S/. 187.00
Costo de horas hombre del jefe inmediato	S/. 275.00
Costo de inducción	S/. 30.00
TOTAL	S/. 612.00

Fuente: Elaboración propia

El tiempo promedio para cubrir el puesto de trabajo es de 45 días, si se examina que el tiempo que un colaborador nuevo toma en adecuarse al puesto es de 90 días, el costo por cesante sería por los tres meses iniciales trabajados que asciende a S/. 3,075.00 (S/. 1025 x 3)

El costo total de rotación sería la sumatoria de los costos directos y los costos indirectos, cuyo cálculo es de S/. 3,687.00

Durante el año 2020 hubo un total 36 rotaciones, considerando que el costo por trabajador de S/. 3,687.00, el costo total anual por rotación del personal

ascendió a S/. 132,732.00 aproximadamente. Una reducción del 33% en los indicadores de rotación ayudará a la empresa obtener un ahorro de S/. 43,801.56 al año.

Tabla 32

Número de días de contratación del personal antes y después de la mejora

Nº días para la contratación del personal antes de la mejora	Nº días para la contratación del personal después de la mejora
45	15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Costo de rotación del personal antes y después de la mejora

Costo de rotación del personal antes de la mejora	Costo de rotación del personal después de la mejora
S/. 3,687.00	S/. 1,229.00

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la estimación de costos por cada uno de los pasos de la estrategia empresarial, la cual se basa en la metodología de la administración de recursos humanos y sus lineamientos:

Tabla 33*Estimación de costos para diseñar el perfil del puesto*

Concepto	Costo
Recurso humano	S/. 1,200.00
Costo de servicios	S/. 30.00
Costos de tecnología	S/. 50.00
Costos de materiales	S/. 50.00

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 33***Estimación de costos para evaluar el desempeño de los colaboradores*

Concepto	Costo
Recurso humano	S/. 2,000.00
Costo de servicios	S/. 30.00
Costos de tecnología	S/. 50.00
Costos de materiales	S/. 50.00

*Fuente: Elaboración propia***Tabla 33***Estimación de costos para realizar el plan de capacitación*

Concepto	Costo
Recurso humano	S/. 1,025.00
Costo de servicios	S/. 30.00
Costos de tecnología	S/. 50.00
Costos de materiales	S/. 150.00

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUSIÓN

- LIMITACIONES

Durante el desarrollo del actual trabajo de investigación se tuvo como limitaciones la falta de información que tenía la empresa, ya que todo se trabaja de manera muy empírica, no se tenía una base de datos de los años anteriores. Así mismo, la empresa se encuentra a unos minutos del balneario de Puemape, a 15 minutos de San Pedro de Lloc (La Libertad), lugar donde la señal no es muy buena y existe limitación al acceso de información en línea para consultas y/o sugerencias.

- IMPLICANCIAS

En la presente investigación se está aplicando un modelo enfocado netamente al desarrollo del tema para que se pueda obtener un mejor resultado para realizar la comparación del antes y después de las mejoras. Es por ello que el presente trabajo de investigación tuvo implicancias prácticas donde se logró satisfacer las necesidades que la empresa tiene en el área de recursos humanos, a través de una estrategia empresarial para el área mencionada, reduciendo las problemáticas que se encontraban en dicha área, tales como: falta de diseño del perfil del puesto de trabajo, falta de evaluación de desempeño, no se brindaba capacitaciones a los trabajadores y faltaba lineamientos para el área en mención.

- INTERPRETACION COMPARATIVA

En relación con la realidad del área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC, se aplicó la observación directa para diagnosticar los procesos del área en mención; teniendo como resultado que no tiene procesos

establecidos en el área de recursos humanos, lo cual ocasiona reprocesos dentro del área y esto limita a que se implementen procesos de mejora. Tomando en cuenta ello, gracias a la encuesta realizada, existe un alto índice de rotación de personal, debido a que el trabajador no tiene claro el trabajo que debe realizar; esto es debido a que el área de recursos humanos no ha realizado un diseño de los diferentes perfiles de puesto dentro de la organización. Esto ocasiona que el trabajador no se encuentre comprometido con las operaciones ya que no tienen conocimiento sobre principios básicos de su actividad rutinaria. Esto guarda relación con lo que menciona Fernández (2016) en su investigación “La importancia de los Recursos Humanos en el éxito empresarial y la estrategia de los Recursos Humanos en Google” donde indica que diseñar estratégicamente los puestos de trabajo tiene un nivel de importancia significativo en el departamento de recursos humanos lo cual ocasiona un mejor clima laboral y dirección de los colaboradores. Según los resultados obtenidos luego de la implementación de la estrategia empresarial en el área de recursos humanos, se puede observar la reducción del índice de rotación, debido a que la empresa cuenta con los perfiles de puesto establecidos.

Respecto a las pérdidas económicas encontradas en la gestión de recursos humanos, se dedujo que la pérdida económica más significativa se debe al alto índice de rotación del personal, logrando a tener pérdidas por S/. 132,732.00 aprox. de manera anual; para lo cual se propone realizar un diseño de estrategia empresarial para el área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC. Para ello, se sugiere implementar la metodología de Administración de Recursos Humanos y sus lineamientos para la gestión del área de recursos

humanos, donde el indicador de rotación del personal reducirá un 33%. Esto coincide con Carranza, Gonzalez, Luque & Miyashiro (2021) en su investigación “Plan estratégico de la gestión de talento humano para contribuir la competitividad de Pauser S.A.C, periodo 2021 – 2023” donde menciona que el indicador más preocupante y significativo dentro de una empresa es el índice de rotación de personal, para lo cual atacó ello reduciendo un 20% dicho indicador, de acuerdo a la implementación de la gestión del talento humano.

Finalmente, respecto a la evaluación de la factibilidad económica se logró evidenciar que la inversión de la propuesta del diseño de una estrategia empresarial para el área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC es viable, debido a que hay una disminución del 33% del costo anual de rotación de personal, donde hay un ahorro significativo de S/. 43,801.56 lo cual concluye que el diseño de una estrategia empresarial para el área en mención es muy importante para mejorar la gestión del área. Así mismo, de acuerdo al flujo de caja proyectado, se obtuvo un VAN de S/. 12,936.84 y un TIR de 41%; lo cual hace que la propuesta de mejora sea viable y rentable para la empresa. Lo mencionado anteriormente, guarda relación con Palomino, Esquivel & Espinoza (2016) en su investigación “Planeamiento Estratégico de la empresa agroexportadora Global Fruits S.A.” donde muestra su propuesta de mejora, a través de su proyección de flujo de caja, obtuvo un TIR de 38% en su inversión de un plan estratégico para los años 2016-2020, lo cual evidencia que el proyecto es viable y que logra un crecimiento sostenible en la empresa.

CONCLUSIONES

Se concluye que la propuesta del diseño de la estrategia empresarial en el área de recursos humanos en la empresa Agrícola Puémape SAC influye positivamente en la gestión del área en mención, a razón de que disminuye los costos de rotación de personal considerablemente, existe un mejor clima laboral y los colaboradores tienen una mejor dirección en base al perfil de sus puestos de trabajo.

Se concluye que, luego de analizar la realidad problemática del área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC, a través de los instrumentos, el alto índice de costo del área en mención se debe a la rotación de personal, ya que no existe un diseño empresarial para dicha área. Así mismo, el personal no se encuentra evaluado y capacitado constantemente, cabe mencionar también que el área de recursos humanos carece de lineamientos para sus procesos dentro de la empresa.

Se concluye que, luego de diseñar la estrategia empresarial en el departamento de recursos humanos en la empresa Agrícola Puémape SAC, el cual se basa en la metodología de Administración de Recursos Humanos y sus lineamientos, el área en mención podrá tener unos procesos más establecidos dentro de la organización haciendo un seguimiento a sus colaboradores a través de evaluaciones de desempeño y capacitaciones. Cabe resaltar que los lineamientos están conformados por el análisis FODA y la formulación estratégica para la mejora continua dentro de la organización.

Se concluye que, luego de implementar la metodología de Administración de Recursos Humanos y sus lineamientos en el área de recursos humanos en la empresa Agrícola Puémape SAC ayudará a reducir las deficiencias que presenta el área, tales

como: falta de diseño del perfil del puesto de trabajo, falta de evaluación de desempeño, cero capacitaciones a los trabajadores e inexistencia de lineamientos. Esto impactó significativamente en la reducción de costos de rotación de personal de trabajo, disminuyendo en un 33%, ya que el personal ya se encuentra, gracias a la implementación de la estrategia empresarial en el área de recursos humanos, más capacitado y orientado a sus funciones de trabajo, logrando así una identificación con los objetivos de la organización.

Se concluye que, luego de realizar la evaluación económica financiera de la implementación de la estrategia empresarial en un tiempo de 12 meses genera un VAN de S/. 12,936.84, un TIR de 41% y un B/C de S/. 2.19, lo cual señala que la inversión es viable para la organización. Así mismo, la implementación de la estrategia empresarial en el departamento de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape SAC, aportará positivamente en los indicadores del área en mención y el clima laboral, ya que el personal se encontrará más concientizado sobre sus labores a realizar y más comprometido con los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo. Cabe mencionar que, se contribuirá con el medio ambiente debido a que se dejará de usar constantemente papeles de hojas bond para las actividades reiterativas en el área, como también la energía eléctrica que se consume por los equipos de escritorio ya que serán menos debido a la disminución de reprocesos dentro del área de recursos humanos.

REFERENCIAS

- Alles, Martha. (2012) *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica. Buenos Aires: Argentina.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. México.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson educación de México.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. . Pearson Educación
- Dávila, E. (2018). *Plan estratégico de Gestión Humana para la integración y mejora de sus procesos, en una empresa minera peruana para el periodo 2018-2022* (Tesis de Título de Magister). Universidad del Pacífico. Lima: Perú. (Tesis en Línea).
- Domínguez, A. (2013, noviembre 22). El Project Manager debe saber de estrategia empresarial.
https://pmimad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=469:el-project-manager-debe-saber-de-estrategia-empresarial&catid=137:articulos&Itemid=88
- Fajardo, F. (2015). *Gestión en Recursos Humanos en empresas agropecuarias*. (Trabajo final de graduación). Pontificia Universidad Católica Argentina. (Trabajo en Línea).

- Fernández, J. (2016). *La importancia de los Recursos Humanos en el éxito empresarial de la estrategia de Recursos Humanos en Google*. (Trabajo de fin de grado). Universidad de Jaén. España. (Trabajo en Línea).
- Ferreira, A. & Russo, C. (2015). Plan estratégico de Recursos Humanos para la empresa Ralesur S.A. (Tesis de Título de Magister). Universidad ORT Uruguay (Tesis en Línea).
- Gómez, L., Pérez, L. & Samartin, T. (2018). *Plan estratégico de Recursos Humanos para una empresa de E-Commerce*. (Tesis de Título de Magister). Universidad ORT Uruguay. (Tesis en Línea).
- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. ESIC Editorial. Madrid: España.
- Pérez, G. & Ponce, D. (2017). *Planeamiento estratégico de Recursos Humanos y Optimización del Capital Humano en los colaboradores de DAESA Corporaciones S.A.C.* (Tesis de Título Profesional). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa: Perú. (Tesis en Línea)
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid: España.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesional de éxito*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México
- Supo, J. (2012). *Seminarios de investigación científica*. Arequipa: Bioestadístico.
- Tabares, A. A. (2017). *Ocho pasos para planear estratégicamente en microempresas gerenciadas por “no gerentes”*. Revista Especializada en Tecnologías Transversales de la Organización. RETO, 3(3), 59-74.

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de la Estrategia Empresarial*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA	Población
¿De qué manera influye la estrategia empresarial en el proceso de Recursos Humanos de la empresa agrícola Puemape S.A.C.?	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la influencia del diseño de la estrategia empresarial en el área de Recursos Humanos de la empresa agrícola Puemape S.A.C. en la</p>	<p>El diseño de la estrategia empresarial influye positivamente en el proceso de Recursos Humanos de la empresa Agrícola Puemape S.A.C.</p>	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>Diseño de una Estrategia Empresarial</p>	<p>Tipo de investigación:</p> <p>Rodríguez, Ernesto (2005) indica que la investigación experimental se refiere a una investigación prospectiva. Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, cuyo fin es describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. El experimento es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.</p>	<p>Para la investigación se tendrá como población objeto de estudio el proceso de Recursos Humanos de</p>

	ciudad de San Pedro de Lloc, 2021.			<p>Diseño: Las herramientas a utilizar son como cuestionarios, guías de entrevista, guías de observación, etc., con los datos recolectados serán utilizados durante las visitas periódicas a la empresa. Para los colaboradores del proceso de Recursos Humanos se utilizará encuestas y entrevistas para conocer cómo es el proceso en la organización y quién es el responsable de este.</p>	la empresa Agrícola Puemape S.A.C.								
	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la estrategia empresarial - Diseño del plan estratégico. 		<p>DEPENDIENTE Recursos Humanos</p>	<p>Técnica e Instrumento:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>TÉCNICA</th> <th>INSTRUMENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Encuesta</td> <td>- Cuestionario</td> </tr> <tr> <td>- Entrevista</td> <td>- Guía de entrevista</td> </tr> <tr> <td>- Observación</td> <td>- Guía de Observación</td> </tr> </tbody> </table>	TÉCNICA	INSTRUMENTO	- Encuesta	- Cuestionario	- Entrevista	- Guía de entrevista	- Observación	- Guía de Observación	La muestra es de 40 personas, información
TÉCNICA	INSTRUMENTO												
- Encuesta	- Cuestionario												
- Entrevista	- Guía de entrevista												
- Observación	- Guía de Observación												
				<p>Método de Análisis de Datos:</p> <p>Como instrumento de medición de cada una de las variables se empleó un cuestionario de escala Lickert. Tal y como afirma (Supo, 2012, pág. 22), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que persiguen evaluar alguna capacidad. En este caso las preguntas son cerradas, ya que no hay más opción que elegir entre una de sus alternativas. Mediante la escala de respuesta, los evaluados indican su acuerdo o desacuerdo sobre serie de enunciados de las variables de</p>	que se recogerá de los trabajadores del área de Recursos Humanos								

	<p>- Implementación de la estrategia empresarial en el proceso de Recursos Humanos.</p>			<p>estudio. En el caso de la escala Lickert, utilizada en la presente investigación el individuo debe elegir entre las siguientes alternativas de respuesta: a) Totalmente en desacuerdo; b) en desacuerdo; c) indeciso; d) de acuerdo; y e) totalmente en desacuerdo.</p> <p>La elaboración de las preguntas del cuestionario está en concordancia con los indicadores y con las dimensiones de cada una de las variables.</p>	
--	---	--	--	---	--

ANEXO 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
INDEPENDIENTE Estrategia empresarial	La estrategia empresarial, también denominada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia, permita minimizar el riesgo al lanzar nuevos productos o poner en marcha nuevas líneas de negocio. La estrategia va a articular todas las áreas de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todas ellas contribuya al logro de los objetivos definidos y alcanzables. (Domínguez, A.; 2013)	Conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro, donde el proceso estratégico se divide en tres etapas. a primera etapa es la formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por el de organización. (D' Alessio, 2008, p. 6,8)	Análisis VRIO	Matriz VRIO	Razón
			Análisis FODA	Matriz FODA	Nominal
			Estrategia, Liderazgo y Cultura organizacional.	Matriz EFI	Razón

DEPENDIENTE Recursos Humanos	También denominado Capital Humano, Gestión del Talento o Gestión de Personas, que es el conjunto de personas que forman una organización, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la misma (Alles, M.; 2012).	Se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ella determinadas funciones de utilización de sus competencias para dinamizar los recursos organizacionales. (Chiavenato, 2019, p. 2)	Proceso de reclutamiento	(número días después de la mejora - número días antes de la mejora) / número de días antes de la mejora	Razón
			Proceso de organización de personas	Perfil del puesto de trabajo	Nominal
			Proceso de retención de personas	(costo de rotación del personal después de la mejora – costo de rotación antes de la mejora) / costo de la rotación del personal antes de la mejora	Razón
			Proceso de desarrollo de personas	Número de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas	Razón
			Proceso de evaluación de personas.	Auditorías realizadas / Total de auditorías programadas	Razón

ANEXO 3 ENCUESTA PARA TRABAJADORES

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

Estimado colaborador, por favor te invitamos a completar la siguiente encuesta. Agradecemos tu apoyo para el presente trabajo de investigación.

1. ¿Conoce el plan estratégico de la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

3. ¿Tiene conocimiento del organigrama?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

4. ¿Tiene conocimiento de sus funciones o roles de su puesto de trabajo?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. ¿Ha realizado actividades duplicadas?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros de trabajo?

Mala	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Muy buena	<input type="checkbox"/>

7. ¿Recibió su proceso de inducción al momento de ingresar a la empresa?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitaciones durante su estadía en la empresa?

Si tu respuesta es **SI**, marque alguno de los siguientes cuadros

Formación técnica	<input type="checkbox"/>
Actualización	<input type="checkbox"/>
Seguridad y Salud en el Trabajo	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

Si tu respuesta es **NO**, maque el siguiente cuadro

NO


9. De las siguientes opciones ¿Cuál cree que sea un impedimento para que el área de recursos humanos implemente mejoras?

Resistencia al cambio	<input type="checkbox"/>
Falta de comunicación	<input type="checkbox"/>
Falta de presupuesto	<input type="checkbox"/>

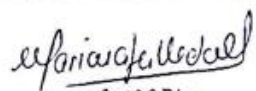
10. ¿Cómo evalúa la gestión del área de Recursos Humanos?

Pésima	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

ANEXO 4 EVALUACIÓN DE EXPERTOS

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA PUÉMAPE SAC, EN LA CIUDAD DE SAN PEDRO DE LLOC, 2021"			
Línea de investigación:	Área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape S.A.C.			
Apellidos y nombres del experto:	Revilla Figueroa, Enrique			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	"Estrategia empresarial" y "Recursos Humanos"			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		—
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		—
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		—
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		—
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		—
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		—
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		—
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		—
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		—
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		—
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		—
Sugerencias: —				
Firma del experto:  09852096				

ANEXO 5 EVALUACIÓN DE EXPERTOS

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGRÍCOLA PUÉMAPE SAC, EN LA CIUDAD DE SAN PEDRO DE LLOC, 2021"			
Línea de investigación:	Área de recursos humanos de la empresa Agrícola Puémape S.A.C.			
Apellidos y nombres del experto:	Talledo Méndez, Mariana Patricia			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	"Estrategia empresarial" y "Recursos Humanos"			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		—
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		—
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		—
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		—
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		—
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		—
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		—
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		—
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		—
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		—
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		—
Sugerencias: —				
Firma del experto: <div style="text-align: center;">  18213276. </div>				

ANEXO 6 CONFIABILIDAD DE ALFA DE CRONBACH

SUJETO	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	TOTAL
1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
2	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	36
3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	25
4	3	3	3	1	2	2	1	1	2	1	19
5	4	5	4	5	4	2	4	5	4	4	41
6	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	40
7	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	35
8	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	41
9	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	42
10	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	28
11	2	3	3	3	3	4	4	3	3	1	29
12	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43
13	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	33
14	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	41
15	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	36
16	4	2	2	2	1	1	2	2	2	2	20
17	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	41
18	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	41
19	1	2	2	3	1	3	2	1	2	3	20
20	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43
21	1	1	1	2	3	4	5	3	4	3	27
22	2	1	1	4	3	1	5	3	3	1	24
23	3	2	4	3	5	4	2	2	2	5	32
24	3	5	4	3	2	5	2	5	1	1	31
25	1	3	3	4	1	5	1	3	1	3	25
26	3	3	1	4	4	1	5	3	1	4	29
27	3	2	3	1	5	1	3	2	3	1	24
28	2	3	3	5	3	5	2	3	3	2	31
29	5	1	3	5	4	4	3	4	4	5	38
30	4	2	1	3	2	4	5	3	1	4	29
Varianza	1.35	1.56	1.32	1.10	1.35	1.54	1.47	1.50	1.40	1.51	58.70
Sumatoria varianza	14.11										