

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Analista del área de administración de personas y
compensaciones en la empresa Solgas S. A.**

Joselyn Eugenia Vargas Olivares

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

Lima, 2022

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Agradecimiento

A Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí. A mis padres, hermano y novio por su gran apoyo y comprensión día a día para llegar a mi objetivo. Gracias por hacerme conocer su infinito afecto hacia mi persona, apoyándome y motivándome todos los días para lograr ser un profesional de éxito y una persona de bien.

A mi asesor de trabajo por suficiencia profesional, el Mg. Carlos Alberto Recuay Salazar, por su valiosa orientación, asesoramiento y apoyo durante todo este proceso. A mi equipo de trabajo por las facilidades para el logro de mi objetivo.

Dedicatoria

Este trabajo en primero lugar se lo quiero dedicar a Dios que durante todo este tiempo me estuvo acompañando, iluminando y guiándome para llegar hasta aquí.

A mi familia que con su amor incondicional me apoya en cada momento de fortalezas y debilidades, porque siempre están alentándome y motivándome a seguir adelante.

Contenidos

Agradecimiento	ii
Dedicatoria.....	iii
Contenidos	iv
Resumen ejecutivo.....	x
Introducción.....	11
Capítulo I: Aspectos generales de la empresa y/o institución	13
1.1 Datos generales de la institución	13
1.2 Actividades principales de la institución y/o empresa.....	13
1.3 Reseña histórica de la institución y/o empresa	14
1.4 Organigrama de la institución y/o empresa	15
1.5 Visión y Misión	15
1.5.1. Visión.....	15
1.5.2. Misión.....	16
1.6 Bases legales o documentos administrativos	16
1.6.1. Documentos administrativos con base legal:.....	16
1.6.2. Normas ambientales que cumple la empresa:.....	16
1.6.3. Requisitos legales del sector hidrocarburos:	17
1.7 Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales.....	17

1.8 Descripción del cargo y de las responsabilidades del bachiller en la institución y/o empresa.....	18
1.8.1. Descripción del cargo:	18
1.8.2. Misión del cargo desempeñado:	19
1.8.3. Función general del cargo (Responsabilidades del bachiller)	19
1.8.4. Organigrama del área de actividad profesional	21
Capítulo II: Aspectos generales de las actividades profesionales	22
2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional	22
2.1.1. Análisis FODA	22
2.2. Identificación de oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional.....	25
2.3. Objetivos de la actividad profesional.....	27
2.4. Justificación de la actividad profesional.....	28
2.5. Resultados esperados	29
Capítulo III: Marco teórico.....	31
3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas	31
3.1.1. Gestión del Talento Humano.....	31
3.1.2. Objetivos del talento humano	33
3.1.3. Procesos de la administración de recursos humanos	35
3.1.4. Diseño de puestos	37
3.1.5. Descripción de puestos	38

3.1.6.	Análisis de puestos	39
3.1.7.	Objetivos de la descripción y análisis de puestos	42
3.1.8.	Manual de organización y funciones	43
3.1.9.	Importancia del manual de organización y funciones	43
3.1.10.	Evaluación del desempeño.....	44
3.1.11.	Beneficios de la evaluación del desempeño.....	45
3.1.12.	Remuneración	48
3.1.13.	Remuneración básica	49
3.1.14.	Incentivos salariales	49
3.1.15.	Prestaciones.....	51
3.1.16.	Formación	51
3.1.17.	Capacitación.....	52
3.1.18.	Objetivos de la capacitación	53
3.1.19.	Administración del conocimiento.....	53
3.1.20.	Sistemas ERP	54
3.1.21.	Objetivos de los sistemas ERP.....	55
3.1.22.	Ventajas de implementar un ERP en una empresa	56
3.1.23.	Desventajas de implementar un ERP en una empresa	58
3.1.24.	Gestión de cambios.....	59

3.1.25. Resistencia al cambio.....	60
Capítulo IV: Descripción de las actividades profesionales	62
4.1. Descripción de actividades profesionales.....	62
4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.....	62
4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.....	62
4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.....	62
4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional	63
4.2.1. Metodologías	63
4.2.2. Técnicas.....	64
4.2.3. Instrumentos	65
4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades	65
4.3. Ejecución de las actividades profesionales.....	66
Capítulo V: Resultados.....	67
5.1. Resultados finales de las actividades realizadas.....	67
5.2. Logros alcanzados.....	69
5.3. Dificultades encontradas.....	73
5.4. Planteamiento de mejoras	73
5.4.1. Metodologías propuestas	74
5.4.2. Descripción de la implementación	75

5.5. Análisis	77
5.6. Aporte del bachiller en la empresa y/o institución	77
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	84
Referencias	86

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama estructural de la empresa SOLGAS S.A.	15
Figura 2 Organigrama de la Gerencia de Personas.....	18
Figura 3 Organigrama del área de Administración de Personas y Compensaciones	21
Figura 4. Los cambios y las transformaciones del área de RH.....	32
Figura 5. Los seis procesos de la administración de recursos humanos	36
Figura 6. Alcance de la descripción y del análisis de puestos	41
Figura 7 Ventajas de la evaluación del desempeño	47
Figura 8. Los tres componentes de la remuneración total	49
Figura 9. Ejecución de actividades profesionales.....	66
Figura 10. En el correo se informa el inicio de la implementación y se da a conocer el equipo que conformará este proyecto, incluido el bachiller.	69
Figura 11 Se adjunta el calendario (semana del 31 al 04 de febrero) con la programación de reuniones diarias, estas sesiones tienen una duración de 4 horas aproximadamente.	70
Figura 12 Mediante el presente correo se muestran las coordinaciones que se han venido realizando con las Gerencias y Jefaturas para la actualización y creación de los descriptivos de puestos.....	71
Figura 13 Se confirma haber culminado la etapa de capacitación; por lo que, el bachiller junto al equipo de Administración de Personas y Compensaciones deberá poner en marcha la plataforma Webdox para las pruebas necesarias.....	72

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de suficiencia profesional describe las actividades realizadas por el bachiller ocupando la posición de Analista de Administración de Personas y Compensaciones en la empresa SOLGAS S.A.

Para el desarrollo del presente, la metodología utilizada fue de enfoque descriptivo, debido a que se realiza un diagnóstico situacional donde se obtiene información de las insuficiencias presentadas en el área de Administración de Personas y Compensaciones para luego analizarlas e identificar una serie de oportunidades de mejora que permitan mejorar la eficiencia y calidad en el desarrollo de las actividades.

Es entonces que, a raíz de este diagnóstico, se pudo determinar que una de las principales insuficiencias presentadas, es la falta de automatización de algunos procesos que tienen mayor importancia dentro del área, lo que ha venido ocasionando que el personal tenga mayor carga laboral al realizar los procesos de forma manual dedicando mayor tiempo a estas actividades y dejando de lado poder analizar otras que también añaden valor al área.

Como conclusión de este, los resultados obtenidos en este trabajo de suficiencia profesional han podido demostrar mi efectividad laboral en la participación de los proyectos de implementación, donde a partir de mi experiencia y conocimiento he podido brindar un aporte valioso y considerado en cada sesión.

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal dar a conocer las actividades realizadas por el bachiller en el cargo de Analista de Administración de Personas y Compensaciones y explicar la forma cómo han sido desarrollados, siendo este trabajo resultado del esfuerzo y un minucioso análisis a fin de brindar un valioso aporte que permita identificar diversas oportunidades de mejora dentro de los procesos del área.

Establecemos cinco capítulos fundamentales: En el Capítulo I se muestran los aspectos generales de la empresa como la actividad principal, misión, visión y organigrama. Además, se da a conocer el área y las funciones asignadas al bachiller.

El capítulo II se desarrolla los aspectos generales de las actividades profesionales, iniciando con el diagnóstico situacional que permitirá la identificación de oportunidades de mejora y plantearse objetivos a corto o mediano plazo para alcanzar los resultados esperados.

Para complementar el punto anterior, en el capítulo III se desarrolló diferentes bases teóricas relacionadas a los procesos de Gestión del Talento Humano, en referencia a lo señalado en los libros de Idalberto Chiavenato.

En el Capítulo IV se describen las actividades profesionales desde su enfoque y alcance hasta los aspectos técnicos como metodologías e instrumentos utilizados para el presente trabajo. Asimismo, se podrá observar el cronograma de los objetivos realizados y el avance que se ha podido tener por cada uno.

Finalmente, en el capítulo V se realiza el análisis de los diversos resultados finales y logros alcanzados, para dar paso a seguir planteándonos mejoras en los nuevos procesos que

permitan una mayor precisión de lo ya realizado. Se incluyen conclusiones y recomendaciones planteadas para la presente.

Capítulo I: Aspectos generales de la empresa y/o institución

1.1 Datos generales de la institución

- Tipo de Contribuyente : Sociedad Anónima
- Nombre Comercial : SOLGAS S.A.
- Número de RUC : 20100176450
- Domicilio Legal : Calle Carpaccio Nro. 250, interior 7
- Distrito : San Borja
- Provincia : Lima
- Departamento : Lima
- Representante Legal : José Gonzalo Zúñiga Flores
- Cargo : Gerente General
- Inicio de Actividades : 17 de junio de 1946
- Número de Trabajadores : 650 trabajadores
- Teléfono : 01-2157300
- Actividad Económica : Principal-4661- Venta por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos

1.2 Actividades principales de la institución y/o empresa

Solgas S.A. es una empresa con tipo societario como Sociedad Anónima, está identificada en la actividad de producción y distribución de gas teniendo como línea de

producción principal las actividades de envase, comercialización, transporte, distribución y venta de gas licuado de petróleo (GLP).

Actualmente, cuenta con una oficina administrativa ubicada en San Borja, uno de los distritos más exclusivos y comerciales de la ciudad. Posee en el distrito de Ventanilla, una infraestructura de clase mundial que incluye un terminal portuario de abastecimiento con 3 esferas de almacenamiento y 8 plantas de envasado localizadas estratégicamente en las principales ciudades del país, Planta Envasado Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Piura, Pucallpa y Trujillo; lo que permite llevar energía de manera segura y oportuna a las 3 regiones del Perú.

1.3 Reseña histórica de la institución y/o empresa

Solgas S.A, antes conocida como Repsol Gas del Perú S.A., fue fundada en 1946, teniendo como línea de producción principal las actividades de envase, comercialización, transporte, distribución y venta de gas licuado de petróleo (GLP).

En 1969 la empresa pasa a gestión estatal como Cía. Peruana de Gas; posteriormente en el año 1992, durante el Gobierno de Alberto Fujimori, la empresa fue privatizada con inversiones peruanas (Petroperú) y chilenas (Lipigas).

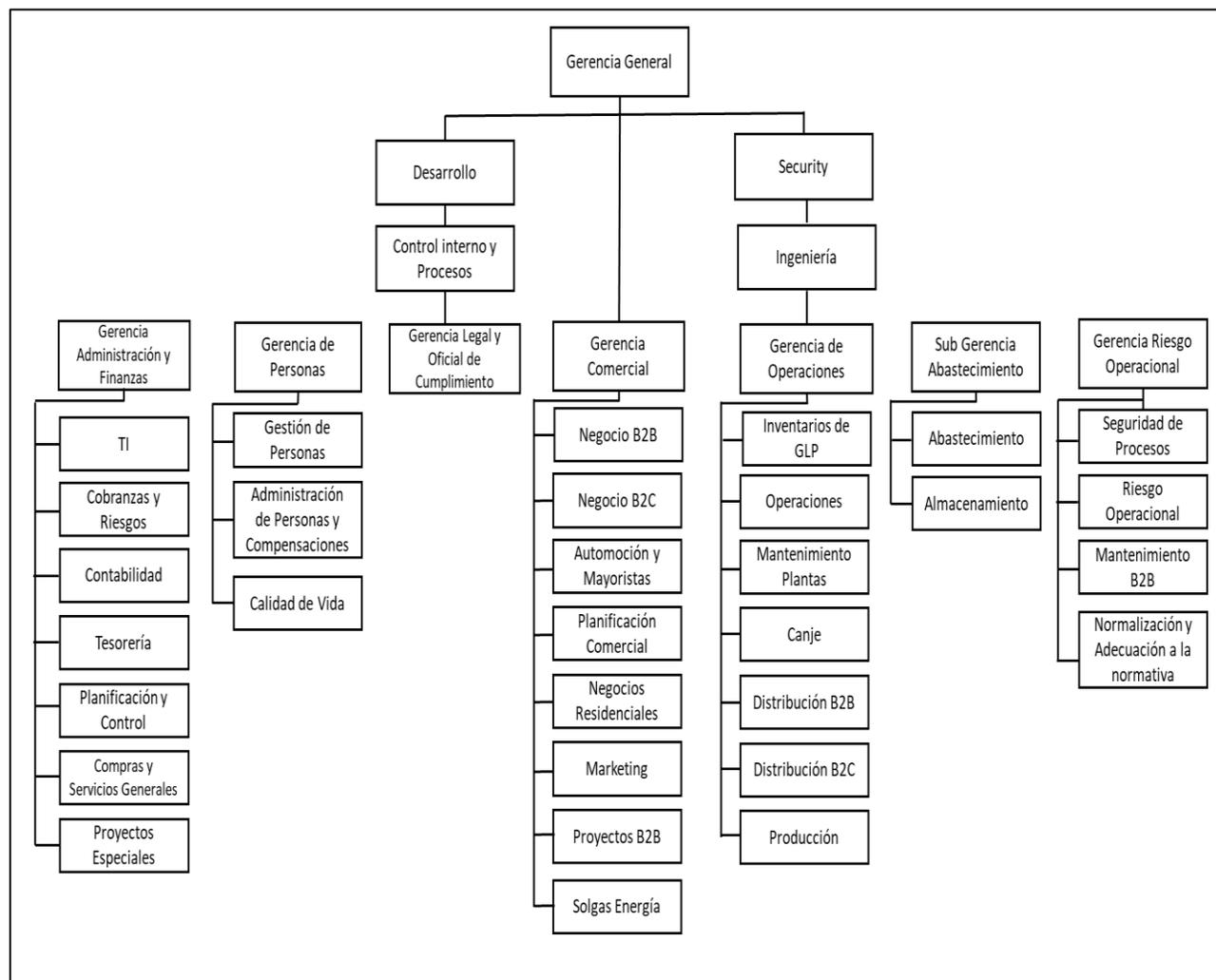
En 1996 fue adquirido por el grupo español Repsol y desde junio 2016 forma parte de la empresa Abastible, el tercer mayor operador de GLP en Latinoamérica, que a su vez forma parte del Grupo de empresas Copec, primer grupo industrial chileno con presencia en 80 países, que brinda servicio forestal, de energía, pesca entre otras inversiones.

Actualmente con 75 años en el mercado peruano, Solgas S.A sigue siendo la empresa líder en venta de GLP, llevando energía limpia a todos los hogares e industrias del Perú.

1.4 Organigrama de la institución y/o empresa

Figura 1.

Organigrama estructural de la empresa SOLGAS S.A.



Nota: Extraído de los archivos generales de SOLGAS S.A. (2021)

1.5 Visión y Misión

1.5.1. Visión

Ser los mejores en gas licuado y otras energías limpias, preferidos por cada vez más personas en todos los territorios donde operemos.

1.5.2. Misión

Somos un equipo apasionado que, en conjunto con una red de distribución, trabajamos para entregar un servicio innovador, seguro y de excelencia, que facilita y mejora la vida de nuestros clientes.

1.6 Bases legales o documentos administrativos

1.6.1. Documentos administrativos con base legal:

- **Constitución de empresa** : La minuta.
- **Representante Legal** : Certificado de vigencia de poder.
- **Reglamentos internos** : Reglamento Interno de Trabajo (RIT), Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y Código de ética.

1.6.2. Normas ambientales que cumple la empresa:

- Certificación ISO 14001- Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), en las plantas de envasado Lima, Trujillo, Arequipa y Terminal de Almacenamiento.
- Reglamento para la protección Ambiental en las actividades de Hidrocarburos – D.S. N° 039-2014-EM que hace referencia a trabajos en plantas de almacenamiento.
- Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), aplicado a todas las plantas a nivel nacional.
- Evaluación del Informe Técnico Sustentatorio (ITS)- Instrumento de Gestión ambiental.

1.6.3. Requisitos legales del sector hidrocarburos:

- Reglamento para la comercialización de Gas Licuado de Petróleo. D.S. N°. 01-94-EM que establece los requisitos de implementación y operación en plantas de almacenamiento y envasado de GLP.
- NFPA 58, Liquefied Petroleum Gases (Gas Licuado de Petróleo). Norma aplicada al almacenamiento, manejo, transporte y las aplicaciones del uso de GLP, aplicados a recipientes, tuberías y equipos asociados cuando se suministren GLP.
- Decreto Supremo N° 043-2007-EM — Reglamento de seguridad para las actividades de hidrocarburos que busca preservar la integridad y la salud del personal que intervienen en las actividades de hidrocarburo, proteger a terceras personas de los eventuales riesgos provenientes de tales actividades, proteger las instalaciones y otros bienes a fin de garantizar la normalidad y continuidad de las operaciones, y preservar el ambiente.
- Decreto Supremo N° 004-2010-EM, señala que Osinergmin es el organismo encargado de administrar, regular y simplificar el Registro de Hidrocarburos, antes a cargo de la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas.

1.7 Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

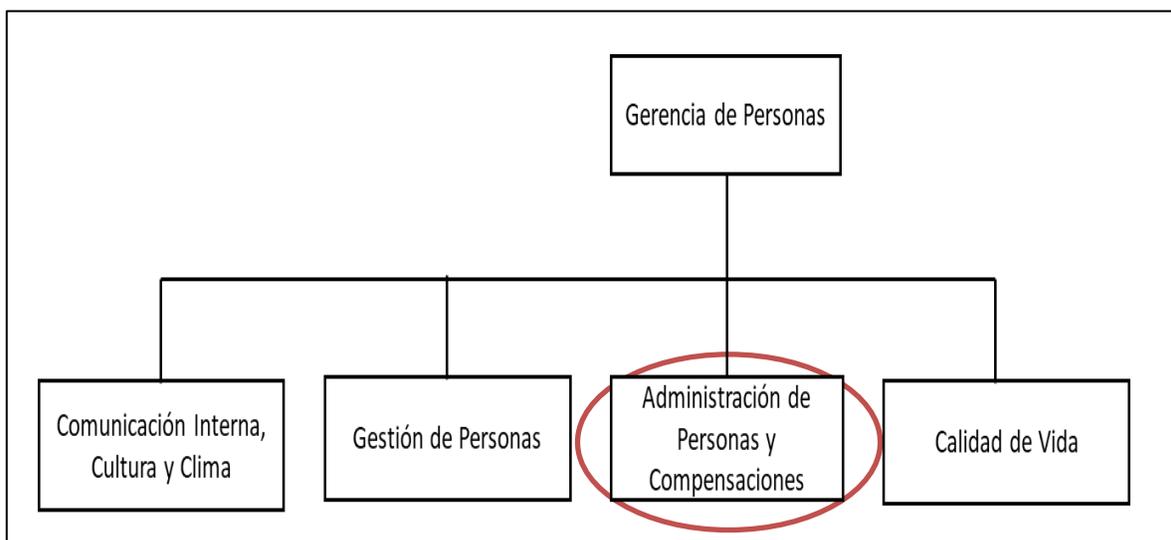
La empresa Solgas S.A. cuenta con una Gerencia de Personas, quien depende directamente de la Gerencia General, tiene a su cargo las áreas de Comunicación Interna, Clima

y Cultura, Gestión de Personas, Administración de Personas y Compensaciones y Calidad de Vida.

El área de Administración de Personas y Compensaciones es donde el bachiller se desempeña laboralmente, está liderado por una Coordinadora, dos Analistas, un Asistente y un Practicante, quienes en conjunto tienen como objetivo común manejar de manera correcta la planilla de remuneraciones, asegurando el cumplimiento oportuno de los pagos y beneficios sociales de acuerdo con ley; además, elaborar y controlar el presupuesto del área, aprobado previamente por la Gerencia General.

Figura 2.

Organigrama de la Gerencia de Personas



Nota: Extraído del organigrama estructural de SOLGAS S.A. (2021)

1.8 Descripción del cargo y de las responsabilidades del bachiller en la institución y/o empresa

1.8.1. Descripción del cargo:

- **Cargo desempeñado** : Analista de Administración de Personas y Compensaciones.
- **Gerencia** : Gerencia de Personas.
- **Gerencia Superior** : Gerencia General.
- **Área** : Administración de Personas y Compensaciones.
- **Número de puestos** : 5

1.8.2. Misión del cargo desempeñado:

Brindar soporte en la elaboración de la planilla de remuneraciones y cálculo de beneficios sociales velando por la calidad, eficiencia del proceso y dando respuesta oportuna a los requerimientos de los colaboradores según normativa vigente; además, elaborar el presupuesto del área e indicadores de gestión para un mejor control de los gastos mensuales y realizar las propuestas salariales en base al análisis de la banda salarial interna, que permita asegurar la equidad salarial en las posiciones.

1.8.3. Función general del cargo (Responsabilidades del bachiller)

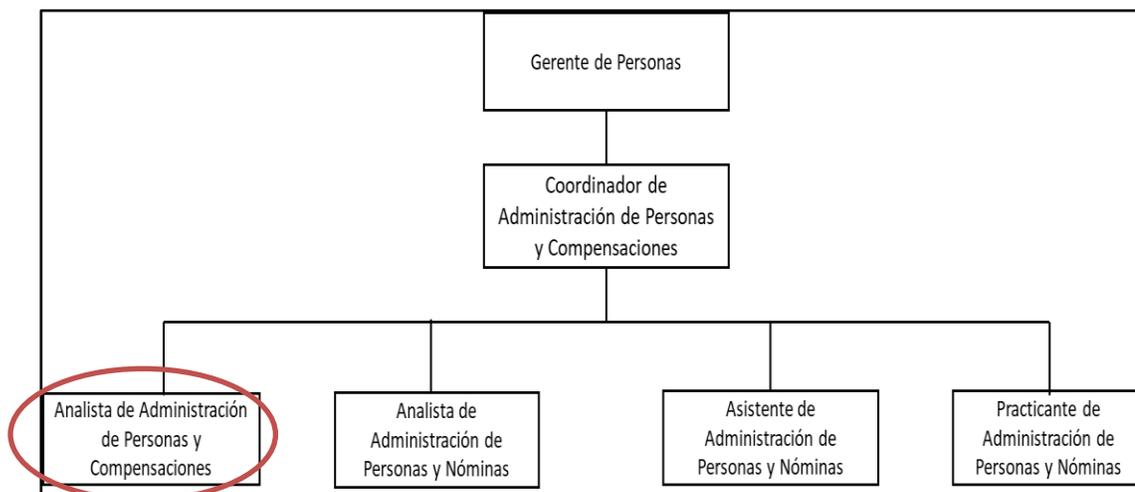
- a) Apoyar en la elaboración de la planilla de remuneraciones y cálculo de beneficios sociales, según normativa de ley vigente.
- b) Gestionar la programación de vacaciones y dar seguimiento mensual al cumplimiento del plan vacacional SOLGAS.
- c) Revisar los asientos contables y provisiones relacionados a gastos de planilla (CTS, Gratificaciones y vacaciones).

- d) Elaborar y controlar el presupuesto de SOLGAS en el área, costo de personal, headcount, proyecciones y análisis de desviaciones.
- e) Elaborar los indicadores de la Gerencia de Personas en base al headcount, distribución de trabajadores por banda salarial, KPI de cumplimiento de goce vacacional, variación mensual del gasto real vs presupuesto, entre otros.
- f) Dar cumplimiento a la Gestión por desempeño individual asignado por mi Jefatura, en función a objetivos planteados y metas fijadas cada año que me permita contribuir al éxito del negocio (creación y difusión de políticas internas, cumplimiento de cronograma para la presentación del organigrama, base de datos y KPI de vacaciones e implementación y uso de proyectos de transformación digital).
- g) Elaborar las propuestas salariales, movilidad interna y cálculo de otros beneficios laborales.
- h) Recibir la documentación de las nuevas incorporaciones (file de personal), a fin de realizar sus documentos de ingreso (contratos, T-registro, entre otros). Liderar el proyecto de automatización de contratos laborales a través de la plataforma Webdox.
- i) Elaborar y actualizar la base de datos, organigrama y descriptivos de puestos.
- j) Atención de auditorías internas y externas (EY, SUNAT, MINTRA, SUNAFIL, entre otros).
- k) Elaborar las políticas y procedimientos del área de Administración de Personas y Compensaciones.

1.8.4. Organigrama del área de actividad profesional

Figura 3.

Organigrama del área de Administración de Personas y Compensaciones



Nota: Extraído del organigrama estructural de SOLGAS S.A. (2022)

Capítulo II: Aspectos generales de las actividades profesionales

Toda empresa es consciente que debe poner particular atención a la Gestión del Talento Humano, ya que es considerado la fuerza laborar vital para poder elaborar, ejecutar y sostener su política institucional, misión, visión y cultura de valores que es su razón de ser. En ese sentido, la intervención del Profesional de Administración se ha convertido en uno de los pilares fundamentales que aporta valor a toda gestión; por tanto, es fundamental desarrollar un trabajo sistemático y conocer sus antecedentes, desarrollar un diagnóstico situacional, identificar oportunidades y/o necesidades y plantear acciones de mejora continua que justifican ampliamente la labor profesional basado en resultados.

2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional

En el área de Administración de Personas y Compensaciones, desempeñándome en el cargo de Analista de Administración de Personas y Compensaciones, se logró identificar que el principal problema, entre otros, es el manejo manual a través de hojas de cálculo Excel de algunos procesos que tienen mayor importancia e impacto dentro área y el cual, en algunas oportunidades al realizarlo de forma manual, ha generado deficiencias en la ejecución, demoras en los procesos y por ende disgustos presentados por los colaboradores.

Por ese motivo, se detalla el diagnostico situacional del área de Administración de Personas y Compensaciones de la empresa SOLGAS S.A. a través de un análisis FODA:

2.1.1. Análisis FODA

a) Fortalezas

- Cumplimiento oportuno de las obligaciones laborales con el personal propio y tercero.

- Consideración de las necesidades, expectativas y requisitos de los ciudadanos al momento de tomar decisiones.
- Equipo humano con experiencia comprobada y capacitación continua en las diversas operaciones de la empresa.
- Compromiso en brindar una atención oportuna a nuestro cliente interno y externo, ya que son responsables e importantes para el crecimiento de la empresa.
- Ubicación estratégica de la empresa que puede abarcar diferentes mercados y que incluye un terminal portuario de abastecimiento con 3 esferas de almacenamiento.
- Productos que cumplen con los estándares de peso y calidad de GLP.

b) Debilidades

- Poca inversión en medios publicitarios y promocionales.
- No cuenta con un ERP de Recursos Humanos, que permita el control directo del cálculo de la planilla de remuneraciones.
- Falta de claridad en la definición de funciones, debido a los descriptivos de puestos no actualizados.
- Falta de comunicación entre las diferentes áreas internas existentes en la empresa.

- Control y elaboración manual de los procesos de contratación y renovaciones de contratos que comprometen una mayor demanda de tiempo.

c) Amenazas

- Inestabilidad política y económica.
- Nuevos competidores en el mercado.
- Bajos precios de la competencia.
- Informalidad en la comercialización de GLP.
- Conflictos sociales y desastres naturales que retrasen el traslado de la materia prima necesaria (GLP).

d) Oportunidades

- Campañas de marketing a través de las redes sociales para mejorar la visibilidad de la empresa.
- Desarrollo de nuevas tecnologías para la automatización de procesos
- Estabilidad y crecimiento económico del Perú en el sector de Hidrocarburos.
- Captación de nuevos talentos.
- Desarrollo de nuevos negocios a nivel nacional.

2.2. Identificación de oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional

Una vez realizado el diagnóstico situacional, se ha identificado una serie de oportunidades de mejora que, en la mayoría de los casos constituyen necesidades reales de carácter urgente y a la vez importantes dentro del área de Administración de Personas y Compensaciones, para una mejor eficiencia y calidad en nuestro trabajo.

- i. Contar con un ERP de Recursos Humanos, que permita la automatización y control directo del cálculo de la planilla de remuneraciones, es una de las debilidades más preocupantes, ya que actualmente es gestionado a través de una empresa tercera (encargada del cálculo de la remuneración básica, horas extras, vacaciones, registros de absentismos, provisiones y demás beneficios otorgados por la empresa) que al no brindarnos una información confiable, exacta y oportuna conlleva a que elaboremos de forma manual la planilla de remuneraciones a través de hojas de cálculo Excel, esto seguido por un desconocimiento en el cálculo de los beneficios sociales, que también implica realizar un cálculo manual a fin de cumplir con los plazos establecidos por ley y no generar incomodidades en los colaboradores que pueda afectar el clima organizacional y desempeño laboral, teniendo en cuenta que diversos estudios han podido dar a conocer que el pago de remuneraciones es considerado por los colaboradores como un factor motivacional. En referencia a estas deficiencias, es que actualmente se cuenta con diversas plantillas en hojas de cálculo Excel que permite una verificación más eficaz y precisa de los conceptos que se registran, ya que si la empresa tercera se demora en remitir la información ocasionaría sanciones económicas (multas) para la empresa SOLGAS S.A. debido a que la elaboración de la planilla es un proceso muy complejo, por lo que es indispensable contar con un profesional preparado y en

constante capacitación que permita brindar alternativas de soluciones ante estas eventualidades que se puedan presentar.

- ii. Falta de claridad en la definición de funciones debido a los descriptivos de puestos no actualizados, el último levantamiento de información se realizó en el año 2019 donde se planteó como objetivo armar el Manual de Organización y Funciones (MOF) en base a la recopilación y elaboración de los descriptivos de puestos creados por la empresa, que contienen información de importancia para detallar cada puesto de trabajo describiendo la misión, tareas relacionadas con el puesto, responsabilidades y conocimientos generales requeridos para su eficiente desarrollo. Debido a esta desactualización y, por consiguiente, no culminar con la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF), ocasiona que el colaborador no tenga mayor claridad de las funciones que debe realizar en la posición que se desempeña, como también sus objetivos, jerarquía, responsabilidades del trabajo y resultados que la empresa espera de ellos y cómo serán evaluados. Por lo que, a raíz de ello, se busca proseguir con las actualizaciones en coordinación con las Gerencias y Jefaturas de área, para la actualización y creación en caso de nuevas posiciones. Una vez culminado, permitirá armar y difundir a todos los colaboradores el Manual de Organización y Funciones (MOF), y a nuestra área, permitirá facilitar la labor de homologaciones de puestos para las encuestas salariales y brindar soporte al área de Selección, ya que los descriptivos de puestos sirven como guía de referencia para la búsqueda de futuros candidatos garantizando que sus experiencias, habilidades y conocimientos se ajusten a la posición requerida.
- iii. Control y elaboración manual de los procesos de contratación y renovaciones de contratos, este proceso a la fecha se viene controlando mediante un reporte elaborado en

una hoja de cálculo de Excel donde se detallan los colaboradores que se encuentran con la modalidad de contrato a plazo fijo, la fecha de inicio y fin de contrato, el mismo que nos permite mensualmente identificar a aquellos colaboradores cuyos contratos están próximos a vencerse para realizar las coordinaciones necesarias con las Jefaturas de área mediante el correo corporativo. Los contratos de trabajo se realizan manualmente en una hoja de Word, por lo que entendemos la importancia de poder contar dentro de la empresa con una plataforma que nos permita llevar este proceso de manera digital, segura y eficaz a fin de mejorar la gestión de los contratos en la empresa SOLGAS S.A. y a la vez optimizar tiempo invertido por sus colaboradores, que puede ser direccionado en el análisis de otros procesos de igual importancia.

2.3. Objetivos de la actividad profesional

- a. Proponer la implementación del módulo de sistema SAP S/4 HANA, que permita una mejor administración, eficiencia y optimización de tiempos en los diversos procesos del área de Administración de Personas y Compensaciones. Para ello, el personal encargado deberá estar en constante capacitación para una mejor gestión en el uso del módulo propuesto.
- b. Coordinar con las Gerencias y Jefaturas, la actualización de los descriptivos de puestos, creación en el caso de nuevas posiciones, donde revisan y completan la estructura organización, misión del puesto, funciones principales, conocimientos y junto al área de Riesgo Operacional, se ha visto conveniente incluir las responsabilidades para sostener el modelo OIEM y condiciones de trabajo. Al culminar con la actualización, se difunde a todos los colaboradores de la empresa SOLGAS S.A. el Manual de Organización y Funciones (MOF), que permita el conocimiento de sus funciones y autoridad de los

cargos dentro de la estructura de cada dependencia, a fin de asegurar el cumplimiento de los procesos.

- c. Mejorar el control y elaboración de los procesos de contratación y renovaciones de contratos, mediante la implementación del módulo Webdox, herramienta que se especializa en ayudar a las empresas a la optimización de la gestión de los procesos de contratos desde las solicitudes, generación de documentos, aprobaciones, firmas, gestión de alertas y archivo de los documentos históricos que actualmente la empresa los tiene en físico y almacenados en oficina. Por tal motivo, el culminar con la implementación será de gran apoyo en la gestión de contratos y reducción de los tiempos que se requiere para este proceso que se lleva de forma manual.

2.4. Justificación de la actividad profesional

Contar con una eficiente gestión en la planilla de remuneraciones es de vital importancia para la empresa, ya que el cometer errores puede significar enfrentar demandas y pagar sanciones económicas (multas); además, del impacto negativo que puede generar en el nivel de desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo que, considero que el aporte de un bachiller profesional en Administración de Empresas es fundamental, debido a que tiene la capacidad de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar el rumbo de cualquier empresa alineados con el marco legal vigente, siendo capaces de poder desempeñarse en cualquier área (comercial, producción, recursos humanos, administración y finanzas, logística, entre otros), donde podrán diagnosticar e implementar soluciones innovadoras ante situaciones complejas que se puedan presentar y con ello, orientar su accionar al logro de buenos resultados.

Del mismo modo, con la experiencia adquirida a lo largo de estos años en el proceso de planilla de remuneraciones y en base a los conocimientos adquiridos durante mi formación

académica y capacitaciones realizadas, considero que he podido gestionar de una manera correcta el cálculo de la planilla y mejorar los procesos de validación para garantizar el pago oportuno; asimismo, puedo continuar liderando de manera adecuada la implementación de los descriptivos de puestos y con ello la elaboración y publicación del Manual de Organización y Funciones (MOF), proceso realizado en coordinación y apoyo de las diversas áreas a fin contribuir en la culminación de uno de los objetivos más fundamentales dentro de la empresa.

2.5. Resultados esperados

- a. Iniciar la implementación del módulo SAP S/4 HANA, que permitirá la reducción de carga operativa, simplificar el proceso y garantizar que los pagos sean rápidos y precisos.
 - Brindar seguridad y disponibilidad inmediata de la información.
 - Mejorar la migración y revisión de las cuentas contables de la planilla de remuneraciones.
- b. Finalizar la revisión de los descriptivos de puestos y comunicarlo a todos los colaboradores.
 - Desarrollar el Manual de Organización y funciones (MOF).
 - Realizar la homologación de puestos para las escalas salariales.
- c. Implementar el módulo Webdox, que permita la automatización de la elaboración de los contratos de trabajo incluyendo firmas digitales.
 - Mejorar el control de los vencimientos de contratos a través de alertas que emite el módulo.

- Archivar digitalmente todos los contratos, incluyendo información histórica.

Capítulo III: Marco teórico

En cualquier campo de acción de las ciencias administrativas sin duda requiere de bases sólidas a nivel de conocimientos teóricos, aplicación de principios, teorías homologadas y sobre todo la incorporación de conceptos basados en los fundamentos de un marco teórico debidamente sustentados en la bibliografía especializada, en este caso en particular sobre la Gestión de los procesos del área de Administración de Personas y Compensaciones; todo ello hacen que llevados a la práctica nos permita sustentar de manera profesional nuestras intervenciones en el campo de acción, agregando nuestra experiencia y criterios técnicos que nos brinda la oportunidad de llevar un estándar competitivo que permite liderar toda empresa.

3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas

3.1.1. Gestión del Talento Humano

Chiavenato, (2009) comenta que en la era del conocimiento surgen los equipos de la gestión del Talento Humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos [RH]. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de la subcontratación (*outsourcing*). Los equipos de gestión del talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen

metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. La figura 3 muestra los cambios y la transformación del área de RH. (p. 42)

Figura 4.

Los cambios y las transformaciones del área de RH.

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)	Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)	Era del conocimiento (Después de 1990)					
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de la industrialización y formación del proletariado • Transformación de las oficinas en fábricas • Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia • Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional • Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control • Necesidad de orden y rutina 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos • Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial • Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio • Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales • Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha • Necesidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de servicios supera al mercado industrial • Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes • Extremo dinamismo, turbulencia y cambio • Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas • Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes • Necesidad de cambios 					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Departamento de personal</td> <td style="text-align: center;">Departamento de relaciones industriales</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Personas como mano de obra</p>	Departamento de personal	Departamento de relaciones industriales	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Departamento de recursos humanos</td> <td style="text-align: center;">Departamento de gestión del talento humano</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Personas como recursos humanos</p>	Departamento de recursos humanos	Departamento de gestión del talento humano	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Equipos de gestión del talento humano</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Personas como asociadas</p>	Equipos de gestión del talento humano
Departamento de personal	Departamento de relaciones industriales						
Departamento de recursos humanos	Departamento de gestión del talento humano						
Equipos de gestión del talento humano							

Nota: Extraído de Chiavenato (2009, p. 43).

Además, González, (2006) indica que hoy en día, las empresas reconocen al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización; sin embargo, esta expresión suele repetirse una y otra vez sin medir la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; pero con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria. Anteriormente el ser humano era considerado como un activo más de las organizaciones y, por ende, no era en éste en el que se centraban los esfuerzos

para la consecución de las mejoras organizacionales; no obstante, y para dicha nuestra, esta concepción ha cambiado y evolucionado de la mano de la humanidad. (p. 35)

3.1.2. Objetivos del talento humano

Versoza, (2016) señala que, a partir de los modelos de gestión de talento humano analizados, se considera que los empleados constituyen el principal activo de la organización. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuables.

Cada modelo analizado presenta opciones que la gestión de recursos humanos [GRH] puede optar por analizar en función del bienestar de la empresa, precisando que se contribuya a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar los objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas desarrollar comportamientos socialmente responsables.

(p. 103).

Además, Santos, (2010) menciona que, GRH o gestión humana, o gestión del talento humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales- ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de este conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación-, podría parecer redundante referir gestión de recursos humanos y del conocimiento. (p. 22).

Complementando lo anterior, Chiavenato, (2011) indica que los objetivos del área de RH se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicios (actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de RH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales del área de RH son:

- a. Crear, mantener y desarrollar una contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (p. 105)

3.1.3. Procesos de la administración de recursos humanos

Chiavenato, (2009) define la ARH como un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

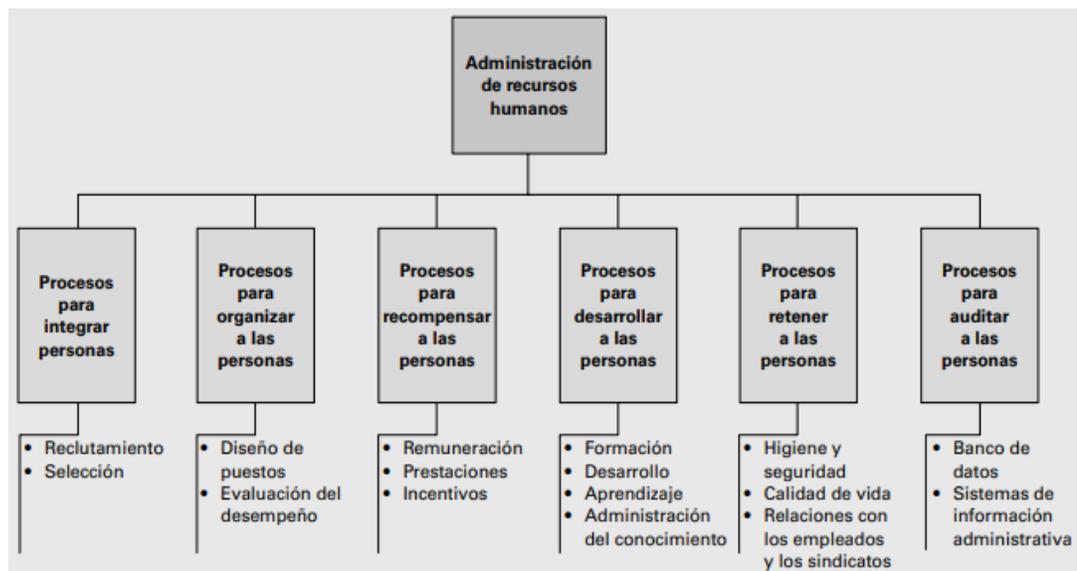
1. *Procesos para integrar personas.* Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. *Procesos para organizar a las personas.* Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. *Procesos para recompensar a las personas.* Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.
4. *Procesos para desarrollar a las personas.* Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. *Procesos para retener a las personas.* Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima,

la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. *Procesos para auditar a las personas.* Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (pp. 15-16)

Figura 5.

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Nota: Extraído de Chiavenato (2009, p. 15).

Cepyme, (2019) en su contenido señala que todos los procesos son esenciales para la supervisión y el éxito de las estrategias de recursos humanos y ningún proceso individual puede funcionar de forma aislada; tiene que haber un alto nivel de conformidad y cohesión entre los mismos.

El diseño eficiente de estos procesos, aparte de otras cosas, depende del grado de correspondencia de cada uno de estos. Esto significa que cada proceso está subordinado a otro. Comienza desde la planificación de recursos humanos y hay un valor agregado continuo en cada paso.

3.1.4. Diseño de puestos

Chiavenato, (2011) menciona que, diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas y obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas y obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (p. 172)

Gibson, et. (2011) define que el diseño de puestos se ocupa de diversos atributos, entre ellos están el trabajo mismo, los requisitos del puesto, las oportunidades de

interacción interpersonal en el trabajo y los resultados de desempeño. Los individuos prefieren ciertos atributos: algunos, la autonomía de los puestos, mientras que otros prefieren ser desafiados por diferentes tareas. Es evidente que las diferencias individuales en cuestión de preferencias serían una consideración importante para los administradores. Un puesto excitante para una persona puede ser degradante y aburrido para otra. Los administradores pueden utilizar esta información para intentar crear las condiciones de diseño de puestos que hagan concordar las metas organizacionales con las metas y preferencias individuales. (p. 385)

Para complementar lo anterior, Schettini, (2019) afirma que el diseño de puesto busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de los empleados y de la organización, cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad. (p. 9).

3.1.5. Descripción de puestos

Chiavenato, (2011) precisa que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consisten en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas

(cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (p. 190).

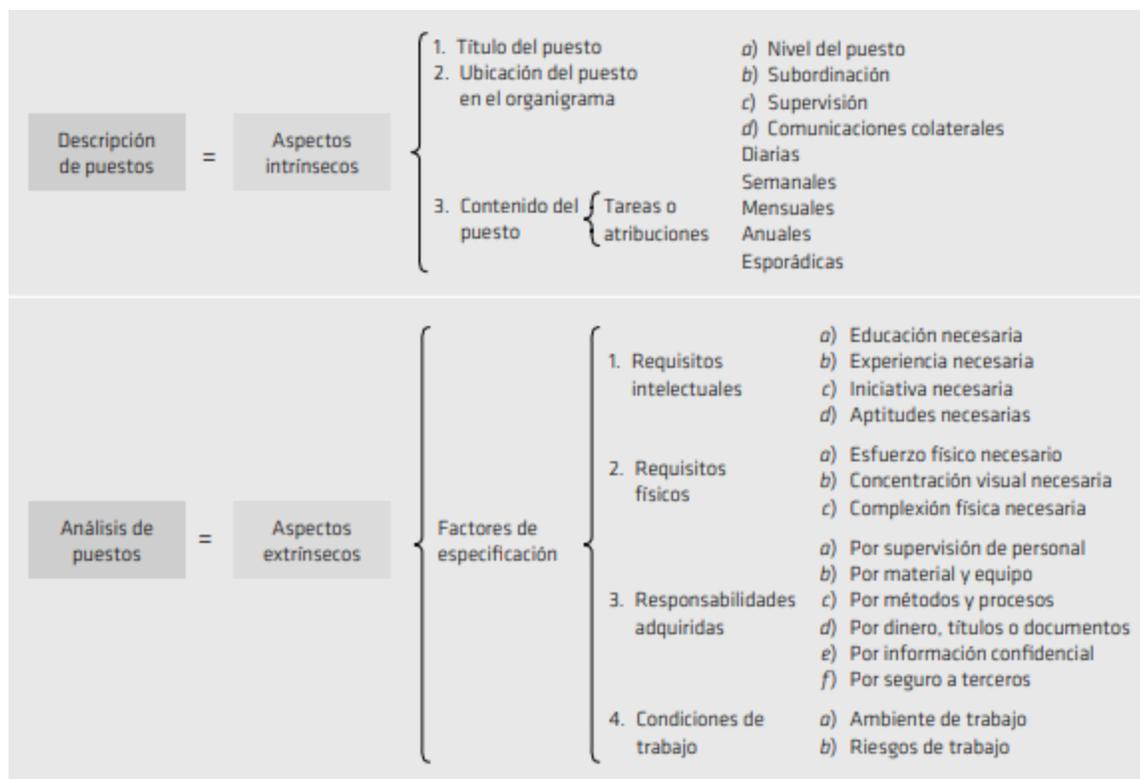
Werther & Davis, (2008) mencionan que, una descripción de puesto en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. (p. 99).

Torres & Jaramillo, (2014), una compañía necesita mejorar la descripción de sus puestos cuando los empleados no saben exactamente qué se espera de ellos, cuando hay conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea, cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente, cuando hay responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos, cuando se registran problemas en los procesos de selección, contratación, entrenamiento, y cuando hay demora en la prestación de servicios.(p. 64).

3.1.6. Análisis de puestos

Según Chiavenato, (2011), una vez hecha la descripción de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones

que el puesto exige para su adecuado desempeño. En la figura 5 se desglosa la descripción y el análisis de puestos. (pp. 190-191).

Figura 6.*Alcance de la descripción y del análisis de puestos*

Nota: Extraído de Chiavenato (2011, p. 191).

Torres & Jaramillo, (2014) afirma que el análisis de puestos de trabajo hace referencia a la identificación y el registro de todos los elementos que lo componen: tareas, funciones, deberes, responsabilidades, fines, condiciones, y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su ejecución.

Se efectúa una vez diseñado el puesto y se realiza en tres ocasiones: primero, cuando se funda la organización y se inicia el proceso de análisis de puestos por primera vez; segundo, cuando se crean nuevos puestos, y en tercer lugar, cuando estos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o

sistemas; o ante procesos de fusión o adelgazamiento de la estructura organizacional. (p. 61).

3.1.7. Objetivos de la descripción y análisis de puestos

Chiavenato, (2011) afirma que los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa RH. Los objetivos principales son:

- a) *Subsidios para la elaboración de anuncios:* demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección de personal.
- b) *Determinar el perfil del ocupante del puesto:* con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección de personal.
- c) *Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación:* como base para la capacitación del personal.
- d) *Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales:* de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.
- e) *Estimular la motivación del personal:* para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
- f) *Guía para el supervisor:* en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones.

- g) *Subsidios para la higiene y seguridad industrial*: con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos. (pp. 197-198).

Asu vez, Schettini, (2019), menciona que es importante que la empresa cuente con la debida definición de los puestos, esto permite generar un perfil organizacional, involucrándose la posibilidad de generar estrategias que permitan la optimización del talento humano en pertinencia de elevar la productividad, siendo considerable tener en consideración las características de quienes ocupan los distintos puestos con el fin de promover la concordancia entre el talento humano y puesto de trabajo. (pp. 09-10).

3.1.8. Manual de organización y funciones

Núñez, (2019), menciona que es una herramienta de apoyo que permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos, ya que en el manual se describen las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo que hay en una organización.

De acuerdo con Gaceta Laboral, (2016), el manual de organización y funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

3.1.9. Importancia del manual de organización y funciones

Núñez, (2019) menciona que el Manual de Organización y Funciones [MOF] es importante dentro de una empresa debido a que:

- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determinar las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.

Asimismo, Ríos, (2010) señala que el MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc.

3.1.10. Evaluación del desempeño

Werther & Davis, (2008), define la evaluación del desempeño como una actividad esencial dentro de la administración del capital humano. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevar esto a cabo se establecen parámetros de desempeño, basados en los elementos relacionados con el puesto que determinan más de lleno el desempeño adecuado. Cuando es posible, el desempeño se mide en forma directa y objetiva. A partir de una amplia batería de técnicas de evaluación a su disposición, los especialistas en capital humano seleccionan los métodos que miden de modo más efectivo el desempeño, comparándolo con los estándares establecidos

previamente. Es factible tanto la selección de técnicas para la evaluación del desempeño durante el pasado como la selección de técnicas para la evaluación del desempeño durante el futuro. (p. 336).

Del mismo modo, Orellana, (2020), tiene como definición técnica que la evaluación de desempeño es un instrumento de medición del desempeño laboral y/o profesional de una persona, respecto a las funciones y responsabilidades a su cargo.

3.1.11. Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato, (2011), señala que cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

a) Beneficios para el gerente como administrador de empresas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

b) Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

c) Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p.207).

Para complementar, (Werther & Davis, 2008, p. 302) señalan que los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestran en la figura 7.

Figura 7.

Ventajas de la evaluación del desempeño

<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Mejora el desempeño.</i> Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Políticas de compensación.</i> Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Decisiones de ubicación.</i> Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Necesidades de capacitación y desarrollo.</i> El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Planificación y desarrollo de la carrera profesional.</i> La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Imprecisión de la información.</i> El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Errores en el diseño del puesto.</i> El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Desafíos externos.</i> En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Nota: Extraído del libro Administración de Recursos Humanos (2008, p. 303).

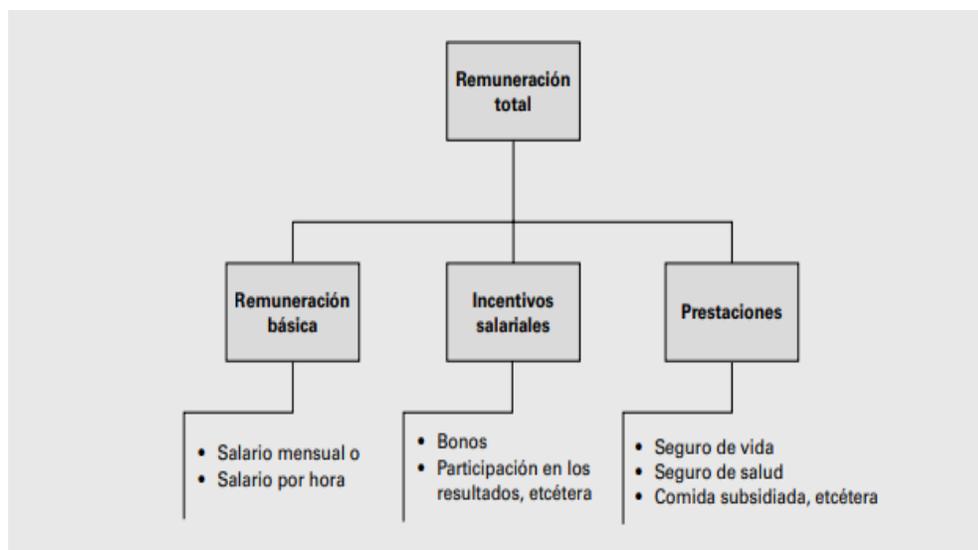
3.1.12. Remuneración

Según Hegel, (2021), las remuneraciones son las obligaciones principales que tiene el empleador ante su trabajador. Consiste en la entrega de cierta cantidad de dinero a cambio de los servicios prestados por un determinado plazo de tiempo. La ley desarrolla este concepto en el art.6° del D.S. N° 003-97-TR, el cual señala que la remuneración puede entregarse en dinero o especie (bienes), siempre y cuando sea de libre disposición del trabajador.

(Chiavenato, 2009, p. 283) afirma que nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra la figura 8.

Figura 8.

Los tres componentes de la remuneración total



Nota: Extraído de Chiavenato (2009, p. 283)

3.1.13. Remuneración básica

Hegel, (2021), define las remuneraciones básicas como la cantidad mínima y directa que el trabajador percibe por sus servicios ordinarios. Es decir, es el sueldo neto, sin gratificaciones, beneficios, bonificaciones, comisiones o utilidades.

Por su parte, Infobae, (2021), complementa lo anterior indicando que la remuneración básica es aquel monto fijo pactado por las partes como contraprestación por el trabajo realizado por el trabajador.

3.1.14. Incentivos salariales

Chiavenato, (2011), (pp. 70-71), la interacción entre personas y organizaciones se explican por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los

individuos a cooperar. Las personas están dispuestas a colaborar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus objetivos. De aquí surgen los conceptos de incentivos y sus contribuciones:

- a) *Incentivos* (estímulos) son los “pagos” de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.
- b) *Contribuciones* son “pagos” de cada participante a su organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, tenacidad, esmero, reconocimientos a la organización, etcétera). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: la contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser por completo inútil para otra.

¿Qué pretenden los incentivos? Además, Chiavenato, (2009), indica que casi siempre buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de los resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. En la actualidad hay una clara tendencia a migrar hacia la construcción de competencias capaces de cimentar la competitividad de la organización. (p. 318).

Por su parte, Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, (2007), afirma que el nivel de retribución, cuando se vincula al rendimiento, puede experimentar fuertes oscilaciones, si

bien los topes máximo y mínimo vendrán determinados por los extremos de la banda salarial aplicada a cada categoría. (p. 297).

3.1.15. Prestaciones

Chiavenato, (2009), afirma que las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico- hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso del personal de nivel más elevado, éstas llegan a incluir la provisión de automóvil (desde el vehículo *rentado* hasta el pago de todos los gastos, inclusive el conductor), casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de seguros de vida y gastos médicos. (p. 345).

Eslabón, (2016), además, se puede definir a las prestaciones de trabajo como beneficios adicionales a los que el trabajador se hace acreedor al pertenecer a una empresa. Estas surgen de la relación contractual y son independientes al salario. Su objetivo, es que siempre estén orientadas a mejorar la condición de vida de los trabajadores, reducir sus gastos y otorgarle recursos que propicien su desarrollo cultural y social.

3.1.16. Formación

Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, (2007), definen que la formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La formación

trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. (p. 167).

Por su parte, Gesycal, (2022), menciona que la formación empresarial es el conjunto de acciones destinadas a mejorar la preparación y las competencias de los trabajadores en las empresas, tratando de establecer un equilibrio entre las aptitudes del empleado y las exigencias de su ocupación laboral.

3.1.17. Capacitación

Chiavenato, (2009), actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. (p. 371).

Asimismo, Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, (2007), indican que la capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo , y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas. (p. 419).

3.1.18. Objetivos de la capacitación

Según Chiavenato, (2011), menciona que los principales objetivos de la capacitación son:

- i. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ii. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- iii. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p. 324)

Por su parte, Equipo editorial, (2020), indica que el principal objetivo de toda forma de capacitación es la transmisión de nuevos saberes, el desarrollo de nuevas destrezas o el aprendizaje en el manejo de nuevas herramientas. Del modo que sea, siempre entrañan la adquisición de un conocimiento que luego podrá ser puesto en práctica, y generalmente están orientadas hacia la satisfacción de alguna meta de la organización, aspirando así a potenciar sus recursos humanos.

3.1.19. Administración del conocimiento

Chiavenato, (2009), define a administración del conocimiento busca identificar lo que se sabe lo que se debe saber dentro de la organización. Significa crear, captar, archivar organizar, sistematizar, difundir y aplicar el conocimiento, la información y la experiencia entre los colaboradores que tienen intereses y necesidades similares a efecto de crear innovaciones y generar rendimientos. En resumen, la administración del

conocimiento está ligada a la decisión de cuál es el conocimiento relevante para la organización y que sirve para sus propósitos y proporciona resultados. (p. 403).

Además, Calidad, (2022), indica que, en muchos casos, el mayor activo que tienen las organizaciones es el conocimiento que poseen. El conjunto de habilidades y capacidades de la propia organización y de las personas que la componen son el elemento que permite a las organizaciones competir. Por lo que, un proceso estándar de gestión del conocimiento normalmente se compondrá de las siguientes fases:

1. Establecer la visión: cuál es el objetivo que se pretende conseguir.
2. Evaluar el conocimiento actual.
3. Generar nuevo conocimiento.
4. Transferir internamente el nuevo conocimiento.
5. Aplicar el nuevo conocimiento.

Es decir, la gestión del conocimiento permite que las empresas puedan añadir valores agregados a los productos y servicios que venden al mercado. Este valor agregado hace que se diferencien sustancialmente de la competencia. (Quiroa, 2021).

3.1.20. Sistemas ERP

Un ERP es un conjunto de aplicaciones de software integradas, que nos permiten automatizar la mayoría de las prácticas de negocios relacionadas con los aspectos operativos o productivos de nuestra empresa, facilitando y centralizando la información de todas las áreas que la componen: compras, producción, logística, finanzas, recursos humanos, marketing, servicios, proyectos y atención al cliente. (Quiles, 2018).

También, Bizneo HR, (2021), define que un ERP para Recursos Humanos es un sistema informático mediante el cual se ofrecen diversas herramientas para facilitar la gestión del capital humano. De esa manera se simplifican diversos procesos que pueden llevar el registro detallado y documentado de los distintos procesos. Esto no solo repercute de forma positiva en la eficacia del departamento de Recursos Humanos, sino que también contribuye a un mejor funcionamiento de las distintas áreas de la empresa.

3.1.21. Objetivos de los sistemas ERP

nSOLVER, (2017), menciona que un sistema ERP debe cumplir una serie de objetivos:

- Permitir el acceso a toda la información de la empresa de manera oportuna, precisa y confiable. Dicho acceso a la información debe ser restringida de acuerdo con los privilegios de cada tipo de usuario.
- Optimizar los procesos de la empresa.
- Compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de procesos innecesarios de re-ingeniería.

TIPSISTEM ERP, (2021), el propósito principal de un sistema ERP, es aumentar la eficiencia organizacional de un negocio. Por medio de la administración y el mejoramiento de las formas en que se utilizan los recursos de la empresa. Mejorar y reducir la cantidad de recursos necesarios, sin sacrificar la calidad y el rendimiento Estas son las claves para mejorar eficazmente el crecimiento junto a la rentabilidad del negocio.

3.1.22. Ventajas de implementar un ERP en una empresa

Según Redacción APD, (2019), muchas empresas se plantean las ventajas y desventajas de un sistema ERP. Y es que las nuevas tecnologías están abriendo un interesante campo de trabajo. Algunas de las ventajas son:

- **Integración en una sola plataforma o aplicación**

Con una ERP una empresa puede tener todos sus procesos o archivos en un mismo sistema, de forma que pueda acceder a ellos a la vez y desde el mismo lugar.

- **Automatización de procesos en la empresa**

Con un buen ERP se puede gestionar muchos procesos de forma automática.

- **Información de la empresa en tiempo real**

La toma de decisiones se va a regir siempre por la información que se tenga en cada momento.

- **La plataforma se ajusta a la empresa**

Sea como sea un negocio, un ERP puede amoldarse a su funcionamiento y desarrollo. Los datos se pueden volcar en el programa con facilidad.

- **Reducción de costos**

No solo muchos tiempos de trabajos se optimizan, sino que también desaparecen bastantes tareas que se suelen realizar. Además, es una ayuda muy eficiente para el ahorro, ya que se puede tener una visión más o menos global del funcionamiento general de la empresa.

- **Mejorar calidad de los análisis**

Precisamente por su carácter integrador, se puede ver la información completa de cada detalle o elemento de la empresa. Y, por tanto, tener una visión más exacta y completa.

Además, Einatec, (2019), menciona algunas otras ventajas que nos pueden ayudar en la toma de decisiones:

- **Aumento del rendimiento**

Todo este tiempo puede reducirse considerablemente con la implementación de un software ERP que ayude a simplificar las tareas más pesadas (pero necesarias) de los departamentos de una empresa. Los empleados, al ahorrarse funciones tediosas, cuentan con más tiempo libre para invertir en otras tareas e incluso para ocuparse de otros procesos y estrategias más importantes.

- **Agiliza la atención al cliente**

Los sistemas ERP son una excelente herramienta para aquellas empresas que realizan presupuestos y facturación de cara al cliente, pues permiten reducir el tiempo de atención, mejoran la calidad del servicio y dejan una mejor reputación de la empresa.

- **Más seguridad para la empresa**

Los datos almacenados en el ERP son protegidos para que no puedan ser robados ni manipulados por nadie externo a la empresa.

3.1.23. Desventajas de implementar un ERP en una empresa

Redacción APD, (2019), nos señala algunas de las desventajas que se presentan al implementar un ERP:

- **Costo inicial**

Es un programa eficiente y, como tal, es imprescindible realizar un desembolso considerable de dinero en un primer momento.

- **Preparación de los trabajadores**

Todas las empresas, de una forma y otra, terminarán teniendo algún tipo de contacto con el ERP. Esto obliga a que todos ellos se formen de la manera correcta para poder utilizarlo. Pueden generar retrasos en la producción.

- **Tiempo de adaptación**

Finalmente, el inconveniente más evidente y, a la vez más prolongado. Y es que, aunque el personal de una empresa sepa cómo se emplea el ERP, es necesario también que se adapte para utilizarlo de la manera correcta. Es decir: coger la costumbre de introducir los datos, de revisar que todo esté en orden y, en definitiva, de integrarlo dentro de sus tareas diarias. Para que, de esta manera, pueda funcionar en la empresa.

Asimismo, según Einatec, (2019) estas son las principales desventajas de un ERP:

- **Los beneficios no son inmediatos**

En vista de que la migración de la información y las tareas necesitan tiempo de ejecución debe entenderse que los beneficios de usar esta herramienta empezarán a ser notables con el paso del tiempo. Es vital la ejecución de las aplicaciones para empezar a gozar de sus ventajas.

- **La habilidad para su uso**

El uso y manejo del software ERP dependerá de los empleados, por lo tanto, la educación, disposición y capacitación de los trabajadores influyen al momento de ejecutar correctamente el ERP. Eso no significa que sea muy difícil, pero educar al talento humano va a interactuar con las aplicaciones y motivarlos a disfrutar de los beneficios de este nuevo modelo de trabajo es vital para que la empresa vea los frutos de la inversión y es indispensable para que el trabajador se sienta comprometido con su responsabilidad.

3.1.24. Gestión de cambios

ESAN, (2019), la gestión del cambio es un enfoque sistemático que se encarga de lidiar con la transición o transformación de los objetivos, procesos y tecnologías inmersos en una empresa. Tiene como propósito implementar estrategias para efectuar el cambio, controlarlo y ayudar a los colaboradores a adaptarse al mismo. Estas estrategias incluyen un procedimiento estructurado para realizar la transformación, así como un mecanismo para responder a las solicitudes y darles seguimiento.

Por otro lado, Martins, (2021), considera que lo más importante en la gestión de cambios es abordar esos cambios a consciencia y desde distintos ángulos. Antes de llevar a cabo un cambio en la organización, piensa qué impacto tendrá en los miembros de la organización, en los distintos niveles y equipos. Este es el motivo por el que las metodologías de cambio, por lo general, incluyen estrategias que permiten introducir los cambios en los equipos de forma gradual con el correr del tiempo, realizar pruebas piloto con parte de la empresa o confirmar la aceptación de los involucrados correctos antes de lanzar una iniciativa nueva.

3.1.25. Resistencia al cambio

Laporta, (2022), define la resistencia al cambio organizacional como todas aquellas situaciones que viven o experimentan los empleados que se ven empujados hacia un proceso de cambio que implica modificaciones en sus hábitos y rutina, pero estos se oponen generalmente por dos tipos de motivos relacionados:

- Por miedo o desconfianza a lo desconocido.
- Por el esfuerzo que supone realizar tareas nuevas y la dificultad que eso conlleva.

Por el contrario, Significados, (2022), se menciona que hay otro porcentaje de individuos que ven en el cambio una oportunidad de mejorar, aprender y superarse. Esto puede deberse a las experiencias, al estar habituado a los cambios, a la edad, así como a lo abierta y receptiva que puede ser la persona con respecto a los cambios. Para algunas personas, es más importante preservar sus costumbres que adaptarse a lo nuevo. De ahí que para los jóvenes puede ser más fácil afrontar el cambio que para las personas adultas

o mayores. Los cambios son procesos necesarios que se deben realizar, por mucho que no desee salir del lugar de confort, en especial con el ritmo de vida actual en el que las actualizaciones digitales, de los sistemas de gestión, métodos de trabajo, estudio, entre otros, son constantes.

Capítulo IV: Descripción de las actividades profesionales

4.1. Descripción de actividades profesionales

4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales

Las actividades profesionales se desarrollan dentro de la Gerencia de Personas, centralizado principalmente en el área de Administración de Personas y Compensaciones de la empresa SOLGAS S.A.; con un enfoque de mejora continua e innovación en los procesos del área que permitan optimizar los tiempos y recursos.

4.1.2. Alcance de las actividades profesionales

El alcance de las actividades profesionales se realizará a nivel descriptivo, debido a que el presente informe tiene por finalidad detallar las actividades realizadas específicamente en el área de Administración de Personas y Compensaciones, área responsable del pago de remuneraciones, beneficios sociales y demás procesos administrativos para la incorporación de un nuevo personal.

4.1.3. Entregables de las actividades profesionales

Como parte del desempeño de las funciones como Analista de Administración de Personas y Compensaciones, se desarrollan entregables con una frecuencia correspondiente al tipo de documento. Entre estos figuran los siguientes:

- Base de datos a la Gerencia de Personas. (enviado por correo)
- Organigrama mensual. (enviado por correo)
- Encuesta mensual del INEI- Personal Tercero. (enviado por correo)
- Presentación de KPI para Directorio. (enviado por correo)

- Gastos de planilla por el área Comercial. (enviado por correo)
- Reporte de vacaciones con los saldos al cierre de cada mes. (enviado por correo).
- Novedades para el cálculo de nómina como horas extras, alimentación, movilidad, absentismos, variables, entre otros. (enviados por la plataforma del tercero).
- Proyecciones mensuales del gasto de nómina, registro de facturas y provisiones. (enviado por correo).

4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional

4.2.1. Metodologías

La metodología aplicada para el desarrollo de las actividades desempeñadas fue descriptiva debido a que se describen hechos reales recopilados a través de la experiencia en la posición y en base a ello, se trata de investigar las causas que producen posibles deficiencias dentro del área

Según (Nina, 2022) las etapas del método descriptivo son:

- i. **Identificación y delimitación del problema.** Es cuando se toma la decisión de lo que se va a investigar y la clase de preguntas a las que se quiere buscar respuestas.
- ii. **Elaboración y construcción de los instrumentos.** Todo depende de lo que se quiera investigar, debiendo seleccionar los instrumentos para recoger datos.

- iii. **Observación y registro de datos.** Momento importante del proceso, debiendo estar aquí atento a la realidad que se observa para tomar nota de muchos detalles.
- iv. **Decodificación y categorización de la información.** Aquí los datos percibidos pasan a transcribirse en algún formato y se organizan dependiendo de la importancia o el significado.
- v. **Análisis.** En cuanto los datos se catalogan, es el momento de interpretar y analizar con referencia al objeto de estudio.
- vi. **Propuestas.** Justo en este momento es donde se sugieren los pasos siguientes de la investigación del objeto de estudio.

4.2.2. Técnicas

Las técnicas de investigación utilizadas para la recopilación de información fueron seleccionados de acuerdo con lo que establece el enfoque de estudio descriptivo:

- **Documentales:** Es el punto de partida para una investigación, consiste en obtener información valiosa de diferentes fuentes bibliográficas identificadas que ayuden a la comprensión del tema a investigar.
- **Archivos de registro:** Este método utiliza los documentos fiables ya existentes y fuentes de información similares a la fuente de datos.
- **Proceso de observación:** Su objetivo principal es observar de cerca el objeto de estudio, a fin de recopilar la mayor cantidad de información y registrarla para luego aplicar el análisis.

- **Verificación:** Técnica mediante la cual se confirma la ejecución de una actividad, a través de los controles, consideraciones técnicas dentro del marco legal y normativa vigente.

4.2.3. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de las actividades profesionales y el cumplimiento de funciones son:

- PDT Planilla Electrónica Plame.
- AFPnet
- Portal del Cliente Payroll (carga de novedades para la planilla).
- Sunat SOL Operaciones en Línea
- Procedimientos y políticas establecidos por la Gerencia.
- Reglamentos internos.
- Plan de trabajo (objetivos individuales de evaluación)

4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades

- Equipo de cómputo/ laptop.
- Impresora multifuncional.
- Triturador de papel.
- Máquina para elaborar fotochecks
- Dispositivo de almacenamiento/ Memoria externa.
- Teléfono móvil- Celular.

- Piones/Organizadores.
- Materiales de oficina (hojas bond, folder, sobres, lapiceros, etc.)
- Otros, según necesidad.

4.3. Ejecución de las actividades profesionales

Figura 9.

Ejecución de actividades profesionales.

ITEM	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	2021												2022				
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo					
1	Implementación del módulo de sistema SAP S/4 HANA (Enero- Junio 2022)																	
	Suscripción al proyecto SAP Cloud																	
	Revisión planificación del proyecto																	
	Inicio de proyecto																	
	Exploración de la información histórica																	
	Carga datos de maestro (nómina y tiempos)																	
	Creación de catálogos de conceptos																	
	Proceso cálculo de nómina (ingresos, descuentos y aportes)																	
	Creación y revisión de reportes legales																	
	Diseño de integración de Soluciones SAP (tiempos)																	
Diseño de integración de Soluciones SAP (Employee Central Payroll)																		
2	Actualización de los descriptivos de puestos																	
	Creación del formato para los descriptivos de puestos																	
	Armar el cronograma de actividades y distribuirlo por áreas																	
	Enviar a cada área el formato a utilizar para el descriptivo de puesto																	
	Programar reuniones semanales para revisar avance y/o absolver consultas																	
	Recepcionar los descriptivos de puestos																	
	Revisar los descriptivos para asegurar que se encuentren completos																	
Remitir a cada área el descriptivo de puesto final																		
3	Difusión del Manual de Organización de Funciones (MOF)																	
	Consolidar los descriptivos de puestos de toda la empresa																	
	Armar el formato MOF																	
	Publicarlo a todos los colaboradores a través de la plataforma Isotools																	
4	Implementación del módulo Webdox (Gestión de contratos)																	
	Suscripción al proyecto Webdox																	
	Inicio de proyecto																	
	Levantamiento de información (envío de los modelos de contratos)																	
	Configuración de plataforma																	
	Capacitación del uso del módulo Webdox																	
	Puesta en marcha (pruebas)																	
Fin del proyecto																		

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Resultados

5.1. Resultados finales de las actividades realizadas

Desde el momento que se tomó el cargo de Analista de Administración de Personas y Compensaciones, se pudo realizar en principio el diagnóstico situacional del área de Administración de Personas y Compensaciones de la empresa SOLGAS S.A., lo que permitió recabar información necesaria para la estructuración del plan de trabajo proyectado y de ese modo realizar las gestiones correspondientes para lograr en cada uno los siguientes resultados o avances esperados:

a) Implementación del módulo de sistema SAP S/4 HANA para la automatización de los procesos del área.

En enero del 2022 hemos iniciado este nuevo proyecto, encontrándonos ahora en el proceso de recopilar toda la información histórica de la empresa que migrará a este nuevo módulo, con lo cual tenemos proyectado reducir las funciones operativas, inclusive en un 85%, ya que ahora todo estará gestionado a través de un sistema integrado desde la red de la empresa, lo que venimos haciendo es programar reuniones diarias que permitan una mayor claridad de los procesos actuales que seguimos para el cálculo de la planilla de remuneraciones y en función a ello, se realice una correcta parametrización a fin de mejorar la calidad de las atenciones, informes mensuales, pago de remuneraciones, automatización de diversos procesos y optimización de tiempos. La implementación tiene una proyección de (06) seis meses, enero a junio 2022.

b) Actualización de los descriptivos de puestos y difusión del Manual de Organización de Funciones (MOF)

De acuerdo con la implementación, se tiene un avance del 71% donde se ha venido recibiendo los descriptivos de puestos con las posiciones creadas a octubre 2021. Por lo que, actualmente se viene actualizando la información y coordinando con las Gerencias y Jefaturas la creación de los descriptivos para las nuevas posiciones y regularización del envío, en caso de las áreas faltantes. Con la información recabada a la fecha, estamos avanzando con la revisión final de las áreas que han completado los descriptivos de puestos. Al culminar de consolidar toda la información requerida, podremos armar la estructura para el Manual de Organización y Funciones y difundir a todos los colaboradores a través de una plataforma corporativa. La difusión se ha proyectado para marzo 2022.

c) Implementación del módulo Webdox (Gestión de contratos)

La implementación de este nuevo módulo culminó el año anterior; por lo que ahora nos encontramos retomando el proceso de pruebas y con ello iniciar el flujo de contratación que permitirá tener la elaboración de contratos, firmas, aprobaciones y renovaciones de contratos de manera digital. Esto reducirá de manera considerable el trabajo manual, facilitará la elaboración de indicadores solicitados por la Gerencia de Personas y mejorará el control de todos los contratos.

5.2. Logros alcanzados

A. Formar parte de la implementación del nuevo proyecto SAP S/4 HANA.

Figura 10.

En el correo se informa el inicio de la implementación y se da a conocer el equipo que conformará este proyecto, incluido el bachiller.



Nota: Extraído del correo corporativo asignado al bachiller.

A.1 Programar reuniones diarias para el levantamiento de información (proceso de exploración).

Figura 11.

Se adjunta el calendario (semana del 31 al 04 de febrero) con la programación de reuniones diarias, estas sesiones tienen una duración de 4 horas aproximadamente.

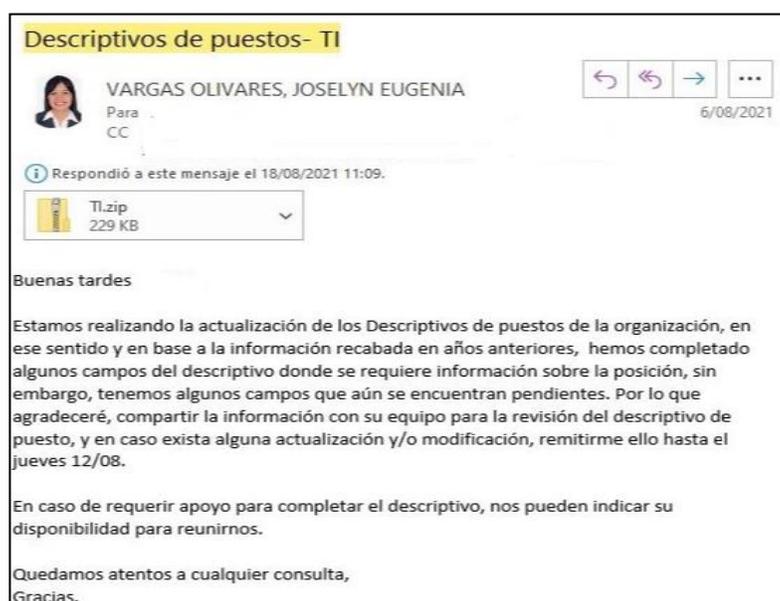
	31 lunes	01 martes	02 miércoles	03 jueves
10	Revisión Externo GXD 012022 Workshop SAP Cloud Payroll SOLGAS	Proyecto SAP Nomina SOLGAS		Proyecto SAP Nomina SOLGAS

Nota: Extraído de Microsoft Teams con el usuario del bachiller.

- B. Dar inicio al envío de los descriptivos de puestos para que las Gerencias y Jefaturas puedan actualizar la información.

Figura 12.

Mediante el presente correo se muestran las coordinaciones que se han venido realizando con las Gerencias y Jefaturas para la actualización y creación de los descriptivos de puestos.



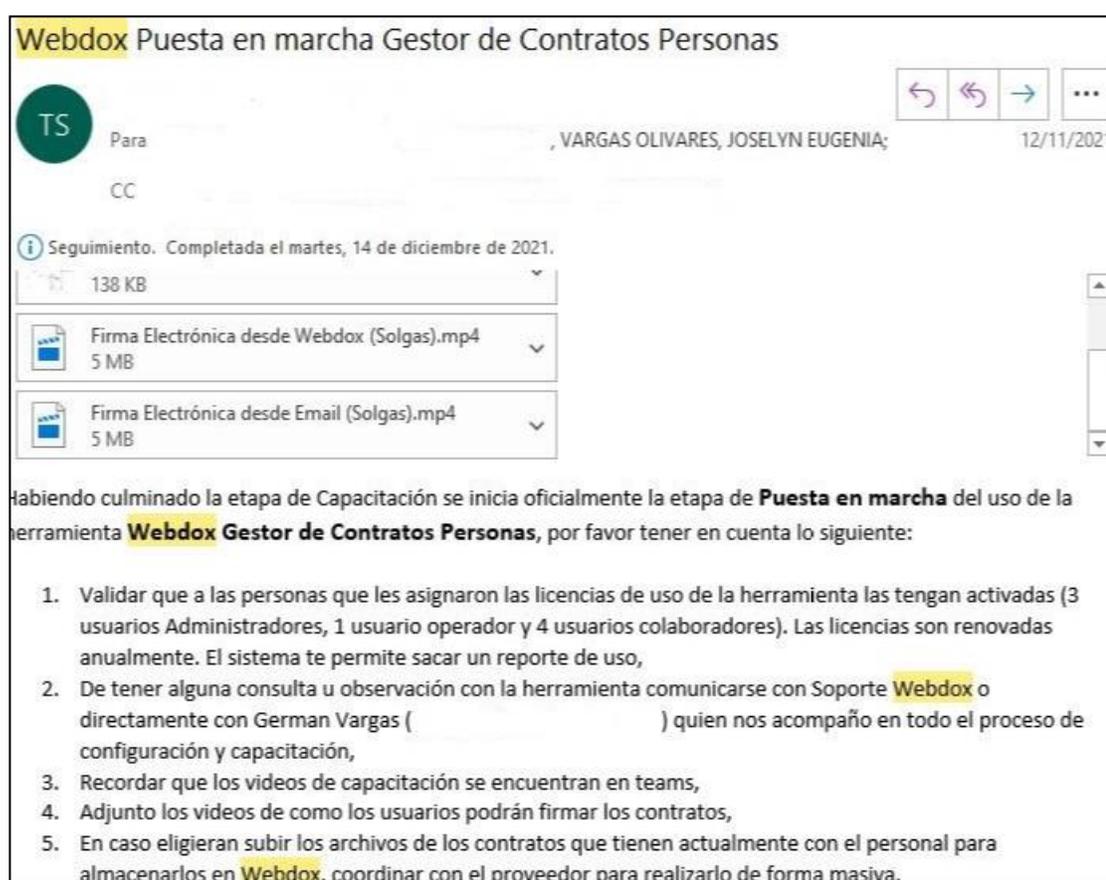
Nota: Extraído del correo corporativo asignado al bachiller.

B.1 Contar con una guía que permitirá, al momento de asignar remuneraciones, conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene asignado cada posición.

- C. Dar inicio al proyecto Webdox (plataforma para la gestión de contratos) que permitirá automatizar el proceso y reducir la actual carga operativa.

Figura 13.

Se confirma haber culminado la etapa de capacitación; por lo que, el bachiller junto al equipo de Administración de Personas y Compensaciones deberá poner en marcha la plataforma Webdox para las pruebas necesarias.



Nota: Extraído del correo corporativo asignado al bachiller.

C.1 Disminuir los costos de espacios de almacenamiento, traslados y gestión debido a que toda documentación se guardará dentro de la plataforma lo que facilitará el acceso en cualquier momento.

5.3. Dificultades encontradas

Hecho particular que he podido experimentar de manera directa al coordinar las actualizaciones de los descriptivos de puestos, es la falta de colaboración y compromiso laboral por parte de algunas áreas que implica no brindar la información necesaria para culminar el proceso, teniendo en cuenta que por disposición de la Gerencia General forma parte de uno de los objetivos primordiales. Surgieron situaciones de insistencia por diversos medios de comunicación, donde solo se encontró reprogramaciones de las fechas de entrega debido a actividades que, según indicaban, tenían mayor importancia, a pesar de ello y de mostrar flexibilidad aún no se ha podido culminar de recibir todos los descriptivos de puestos necesarios para armar el Manual de Organización y Funciones (MOF). Por mi parte y teniendo en cuenta, desde mi posición, el poder de autoridad que tengo se ha recurrido a mi Jefatura y Gerencia para solicitar apoyo en reforzar la importancia y el valor que tiene esta implementación, teniendo en cuenta que anteriormente este proyecto fue asignado a posiciones anteriores, que no llegaron a completar el proceso.

5.4. Planteamiento de mejoras

- Realizar con mayor precisión el levantamiento de la información histórica de la planilla y realizar correctamente las parametrizaciones de los cálculos remunerativos.
- Dar a conocer y capacitar a los colaboradores el uso de una de las plataformas integradas a esta implementación que les permitirá registrar sus vacaciones, licencias, entre otros absentismos que actualmente se vienen realizando de forma manual,

seguido por un flujo de autorizaciones desde la plataforma que se han determinado para estas solicitudes.

- Reforzar la importancia de contar con un descriptivo de puesto, ya que permitirá tener mayor visibilidad de las actividades asignadas y realizadas en cada posición, esto ayudará también al área de Selección a tener una mejor visión de las necesidades del puesto a cubrir y la definición de los perfiles.
- Difundir a todo el personal el Manual de Organización y Funciones (MOF) donde además de observar sus principales funciones, revisarán la jerarquía y misión del puesto de trabajo que permita ir hacia una misma dirección.
- Uso de la plataforma Webdox, para ello y a fin de mejorar el flujo de este proceso, se estará involucrando al área de selección para que el nuevo ingresante pueda completar su ficha de datos directo desde la plataforma y no dupliquemos el trabajo al solicitar al colaborador que complete su ficha en físico y luego transcribir estos datos al sistema.
- Mejorar el control documentario, cuya importancia es alta al ser considerado un documento legal que debe llevarse con debido cuidado y tenerlo en custodia hasta por 5 años, según lo indicado por ley.

5.4.1. Metodologías propuestas

- Recolección de datos a través de la observación, documentos o registros anteriores.
- Comunicación fluida entre toda la empresa.
- Elaboración de flujogramas para mayor claridad de los procesos.

- Aplicación del método análisis de datos.
- Uso de los procedimientos establecidos por la empresa y alineados al marco legal vigente.
- Conclusiones

5.4.2. Descripción de la implementación

A. Recolección de datos a través de la observación, documentos o registros anteriores.

La recolección de datos se refiere a consolidar o agrupar, a través de diversos medios, información necesaria para realizar un diagnóstico situacional de los procesos establecidos en la posición desempeñada. Esto permite una mayor claridad de las funciones y los recursos obtenidos para el cumplimiento de estos, ya que, de no haberlos, se inicia el proceso de nuevas propuestas.

B. Comunicación fluida entre toda la empresa.

Se refiere a la atención oportuna que debemos brindar a nuestros clientes internos (colaboradores de la empresa), ya que mediante la comunicación y el acercamiento a ellos vamos a poder recabar una información distinta al que tenemos a nuestro alcance; adicionalmente, reforzar el uso de los medios de comunicación como plataformas., módulos y afiches que permitan que ellos estén enterados de los diversos acontecimientos que se puedan dar dentro de la empresa, desde una comunicación por cumpleaños hasta el ingreso de un nuevo negocio.

C. Elaboración de flujogramas para mayor claridad de los procesos.

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las empresas, debido a que nos permite representar la secuencia de las actividades que realizamos para una rápida comprensión de las relaciones. Es entonces, que vemos necesario la aplicación de este método para poder analizar nuestros procesos y determinar si surgen mejoras que favorezcan nuestro trabajo.

D. Aplicación del método análisis de datos.

Este método se relaciona con cada punto mencionado anteriormente, ya que al desarrollarlo permitirá tener una mejor comprensión de la recolección de datos que hemos realizado, y nos ayudará a facilitar la toma de decisiones y detección a nuevas oportunidades de mejora.

E. Uso de los procedimientos establecidos por la empresa y alineados al marco legal vigente.

Los procedimientos son documentos en el que se describen actividades generales identificando controles de acuerdo con las normas establecidas por la empresa y a su vez, asegurándonos que se encuentren dentro del marco legal vigente. Por tanto, nuestras actividades deben estar alineados con estas normas y actualizaciones que se puedan dar de acuerdo a ley.

F. Conclusiones

Finalmente, al culminar la secuencia de estos métodos, vamos a poder tener un diagnóstico final de los datos de medición que permitirá realizar una preliminar de propuestas de mejora para cada situación identificada.

5.5. Análisis

Los proyectos que se vienen desarrollando para la reducción de la carga laboral y automatización de procesos, específicamente el de la planilla de remuneraciones, está siendo desarrollado bajo herramientas de programación en base a tres etapas como son el plan inicial referente a la exploración de datos, parametrización de los conceptos alineados a la norma vigente y el plan final que es la puesta en marcha. El avance de estas etapas será medido en cada reunión bajo un porcentaje de cumplimiento.

Es así, que complementando la supervisión del proyecto con las herramientas de programación se obtendrá un adecuado proceso de ejecución y control que permitirá mostrar a las Gerencias involucradas los avances realizados dentro del proceso, a fin de asegurar el cumplimiento del proyecto en la fecha pactada y demostrar las mejoras favorables que realizará esta implementación en el área de Administración de Personas y Compensaciones.

5.6. Aporte del bachiller en la empresa y/o institución

a) Implementación del módulo de sistema SAP S/4 HANA

La implementación está siendo realizado mediante un equipo conformado por el bachiller ocupando el cargo de Analista de Administración de Personas y Compensaciones y junto a dos miembros más de la misma área. El inicio de la

propuesta para esta implementación, según lo mencionado en el punto 2.2., surge debido a los diversos inconvenientes presentados por la empresa tercera que administra el cálculo de la planilla de remuneraciones, ya que la información remitida mensualmente contiene diversos errores que generan que realicemos de forma manual plantillas de validación a través de hojas de cálculo Excel para tener mayor exactitud en los cálculos de horas extras, movilidad, alimentación, subsidio, remuneración vacacional, gratificación, CTS, descuento de 5ta categoría, entre otros variables mensuales, que nos permita tener mayor seguridad al momento de realizar los abonos de fin de mes y beneficios sociales en las fechas establecidas por ley.

Debido al impacto mayor que se origina como consecuencia del punto anterior y, considerado que esto genera retrasos importantes que afectan el cumplimiento de los objetivos, se da, en el presente año, la implementación de esta nueva plataforma donde el equipo tiene reuniones diarias de aproximadamente 04 horas para poder, junto a la consultora, recopilar la mayor información posible que permita una excelente configuración, basado también en la experiencia que debe tener el equipo conformado sobre el cálculo de los diversos conceptos de la planilla de remuneraciones.

La finalidad de esta implementación es automatizar los diversos procesos del área, brindar a los colaboradores un mejor control y confianza en el cálculo de su planilla, elaborar reportes e indicadores que permitan a la Gerencia medir los resultados obtenidos en cada proceso y, sobre todo, tener autonomía para manejar y acceder con facilidad a la información en todo momento, evitando demoras en estos

procesos que pueda llevar a la empresa a asumir posibles sanciones económicas (multas).

b) Actualización de los descriptivos de puestos y difusión del Manual de Organización y Funciones (MOF)

Este objetivo fue asignado a posiciones anteriores que no llegaron a culminar el proceso. Posteriormente, se asignó al bachiller la actividad de poder actualizar y consolidar los descriptivos de puestos de toda la empresa SOLGAS S.A.

Es entonces, que se ha venido coordinando con las diversas Gerencias y Jefaturas la actualización de los descriptivos de puestos realizados en años anteriores, en caso de contar con nuevas posiciones, se solicita que ellos puedan crear el nuevo descriptivo. Por lo que, para tener un mejor control se elaboró un formato que permite dar seguimiento del proyecto, identificando cuáles son las áreas faltantes y poder centrarnos solo en ellos a fin de realizar mayor seguimiento al envío, mediante correos o programando reuniones en las que también puedan absolver sus consultas.

De este modo, lo que buscamos como área de Recursos Humanos, considerando que este aporte no solo beneficia al área de Administración de Personas y Compensaciones, es ofrecer una visión completa de las necesidades de un puesto de trabajo para facilitar el proceso de reclutamiento, hacer que los descriptivos nos sirvan como referencia para el análisis al momento de asignar una remuneración, medir el desempeño e identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje.

Al culminar de elaborar y consolidar los descriptivos de puestos, vamos a poder armar el Manual de Organización y Funciones, en el que se describen las funciones principales, responsabilidades, misión, estructura organizacional, conocimientos y requisitos que se requieren en cada puesto de trabajo dentro de la empresa. La finalidad es que todos los colaboradores (funcionarios, administrativos y operativos) puedan conocer y realizar de manera eficiente las funciones y responsabilidades asignadas a la posición, debido a que repercute de manera muy significativa a los resultados y logros que la empresa desea alcanzar.

c) Implementación del módulo Webdox (Gestor de contratos)

La implementación de este nuevo módulo fue liderada por el Coordinador de Procesos del área de Control interno y Procesos, Líder externo de Webdox y el bachiller en representación del área de Administración de Personas y Compensaciones.

El inicio de la propuesta estuvo orientado a mejorar el proceso de contratación, debido que para los nuevos contratos y renovaciones se realizaban, en formatos de Word, los documentos de manera manual; además, que para las renovaciones de contratos se crearon en hojas de cálculo Excel, reportes de control donde el encargado de este proceso ingresaba semanal o quincenalmente para identificar a las personas que estaban próximos a renovar contrato.

Por consiguiente, esta implementación tuvo la finalidad de automatizar el proceso de contratación, mejorar los reportes de control donde se puedan generar alertas que permitan coordinar y emitir los documentos antes de la fecha de

vencimiento y mejorar la gestión documental ya que todos los contratos estarán digitalizados y almacenados en una misma plataforma.

Conclusiones

1. El diagnóstico situacional desarrollado en el área de Administración de Personas y Compensaciones de la empresa SOLGAS S.A. permitió identificar las oportunidades de mejora y establecer sus parámetros de medición, los cuales me permitieron analizar y brindar mi aporte dentro de los objetivos planteados y contribuir en mi desarrollo profesional, pues me ha permitido aplicar los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas durante mi formación académica y experiencia laboral.
2. El objetivo fundamental de este trabajo por suficiencia profesional fue iniciar la implementación del módulo SAP S/4 HANA, frente a los inconvenientes presentados por la empresa tercera para el cálculo de las planillas de remuneraciones, generando que el personal encargado de este proceso realice validaciones y cálculos de la planilla de forma manual, a fin de poder validar la información remitida y cumplir con los pagos en los plazos establecidos por ley. Por lo que, esta implementación tiene como finalidad mejorar la administración y control del pago que permita optimizar tiempos, calidad en el resultado final y mejorar el servicio a nuestros clientes internos.
3. De igual modo, se inició con la programación de reuniones con las Gerencias y Jefaturas de la empresa, para la actualización y creación, en caso de nuevas posiciones, de los descriptivos de puestos del personal a su cargo, este es uno de los objetivos generales que tiene la empresa este año, debido a que beneficia a diversas áreas, en Administración de Personas y Compensaciones nos ayudará a realizar la homologación de puestos para las escalas salariales, a Gestión de Personas facilitará el proceso de reclutamiento y a la Gerencia de Riesgo Operacional, permitirá identificar las funciones y responsabilidades en cada posición para determinar las condiciones de trabajo, exposición a riesgos y peligros

asociados al puesto. Una vez finalizado, podremos continuar con el siguiente proceso que es la difusión del Manual de Organización y Funciones (MOF).

4. Otro objetivo fundamental dentro de este trabajo fue la implementación del módulo Webdox (Gestor de Contratos) el origen se dio debido a que todo el proceso se realizaba de manera manual, desde la emisión del documento, control de las fechas de vencimiento, firmas de apoderados, firma del colaborador, entrega de cargo y archivo del contrato. Esto dejaba abierto la posibilidad de demoras en las coordinaciones de renovación y emisión de los contratos que, en algunos casos, por la premura del tiempo, pudo haber conllevado a errores de digitación. Por tanto, esta implementación nos ayuda a automatizar el proceso de contratación siguiendo el mismo flujo, pero desde el módulo que inclusive almacena los documentos firmados.
5. Finalmente, complementar que, con el desarrollo de cada objetivo señalado, aporte brindado por el bachiller y equipo de trabajo, el área de Administración de Personas y Compensaciones podrá mejorar el flujo de sus procesos actuales que han venido tomando mayor tiempo de lo establecido por lo que no permitían analizar y enfocarse en otras actividades de igual importancia dentro del área.

Recomendaciones

1. Es necesario continuar empleando metodologías, técnicas y herramientas estratégicas que permitan identificar los principales problemas con respecto a la situación actual. Estos aspectos generales ayudarán a diseñar una buena oportunidad de mejora.
2. Se recomienda continuar estableciendo cronogramas de actividades al equipo que conforma el proyecto, para continuar fomentando el compromiso, la disponibilidad y apoyo en brindar la información necesaria para culminar de manera eficiente con la implementación. Además, asegurarse que al finalizar el proyecto todo el equipo debe estar capacitado en el desarrollo de este nuevo módulo para una mejor gestión de los procesos y servicio a nuestro cliente interno.
3. Al culminar la revisión de los descriptivos de puestos, lo que se busca es implementar el Manual de Organización y Funciones (MOF) para difundirlo a todos los colaboradores de la empresa, puedan conocer y desarrollar sus actividades y así alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.
4. Se debe seguir reforzando el uso de la plataforma Webdox que nos permite tener el proceso de contratación en modo **digital**. Además, se recomienda realizar un cronograma de actividades donde el equipo del área de Administración de Personas y Compensaciones se pueda distribuir la función de buscar y consolidar todos los contratos anteriores al año 2021, que se encuentran en físico, para poder subirlos a esta plataforma y se gestione desde ahí su almacenamiento que permitirá mayor flexibilidad al buscar una documentación.
5. Finalmente, se recomienda seguir trabajando con el mismo compromiso, flexibilidad y aporte a los nuevos proyectos que se puedan plantear en un determinado tiempo dentro del

área, brindando un mejor control y seguimiento de las acciones a realizar para mantener un ambiente óptimo y saludable.

Referencias

- Bizneo HR. (10 de Octubre de 2021). *Bizneo blog*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/erp-para-recursos-humanos/>
- Calidad, A. E. (2022). *Asociación Española para la Calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-del-conocimiento>
- Cepyme. (10 de 12 de 2019). *CepymeNews*. Obtenido de <https://cepymenews.es/procesos-estrategicos-gestion-recursos-humanos>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Einatec. (25 de Marzo de 2019). *Einatec.com*. Obtenido de <https://einatec.com/ventajas-desventajas-erp/>
- Equipo editorial, E. (14 de Agosto de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/capacitacion-2/>
- ESAN. (28 de Octubre de 2019). *ESAN Graduate School of Business*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-del-cambio-su-importancia-para-una-organizacion#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20fomenta,un%20estado%20constante%20de%20evoluci%C3%B3n.>
- Eslabón. (Julio de 2016). *Eslabón*. Obtenido de <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/179-cuales-son-las-prestaciones-laborales>

- Gaceta Laboral*. (19 de Octubre de 2016). Obtenido de *Gaceta Laboral*:
<http://gacetalaboral.com/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Gates, B. (1999). *Los Negocios en la Era Digital*. México: Plaza & Janés.
- Gesycal. (2022). *Gesycal- Gestión y Calidad*. Obtenido de <https://www.gesycal.com/que-es-formacion-empresarial-para-que-sirve/>
- Gibson, J., Donnelly, J., Konopaske, R., & Ivancevich, J. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill.
- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de Compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Hegel, I. D. (19 de Enero de 2021). *Instituto De Ciencias Hegel*. Obtenido de <https://hegel.edu.pe/blog/las-remuneraciones-en-el-derecho-laboral-peruano/>
- Infobae. (24 de Setiembre de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/peru/2021/09/24/remuneracion-basica-que-es-y-a-cuanto-asciende-en-el-peru/>
- Laporta, A. (17 de Marzo de 2022). ¿Cómo gestionar la resistencia al cambio organizacional? *APD- Asociación para el Progreso de la Dirección*. Obtenido de <https://www.apd.es/resistencia-al-cambio-organizacional-como-gestionarla/>
- Martins, J. (27 de Enero de 2021). *Asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/change-management-process>
- Nina Perez, L. N. (2022). *Studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-autonoma-del-beni-jose->

ballivian/tecnicas-de-ingenieria-agricola/el-metodo-descriptivo-metodologia-de-la-investigacion/12477558

nSOLVER. (20 de Junio de 2017). *nSOLVER- Nuevas Soluciones Virtuales* . Obtenido de <https://www.nsolver.com/noticias/que-es-un-sistema-erp.html>

Núñez, M. (01 de Mayo de 2019). *Churakuy Asesoría y Capacitación empresarial*. Obtenido de Churakuy Asesoría y Capacitación empresarial: <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>

Orellana, N. P. (05 de julio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>

QuestionPro. (2022). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-explicativa/>

Quiles, J. M. (16 de Marzo de 2018). *Clave i- Software solutions for business*. Obtenido de <https://www.clavei.es/blog/erp-que-es/>

Quiroa, M. (05 de Enero de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-del-conocimiento.html>

Redacción APD. (14 de Octubre de 2019). *Ventajas y desventajas de implementar un ERP en tu empresa*. *APD- Asociación para el Progreso de la Dirección*. Obtenido de <https://www.apd.es/ventajas-y-desventajas-sistema-erp/>

Ríos Ramos, F. (20 de Abril de 2010). *PERFIL. Centro de desarrollo Personal y Profesional*. Obtenido de PERFIL. Centro de desarrollo Personal y Profesional:

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Schettini, H. M. (2019). Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial. *FIPCAEC (núm. 12)*, 4-15.

Significados. (03 de Mayo de 2022). *Significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/resistencia-al-cambio/>

TIPSISTEM ERP. (22 de Mayo de 2021). *TIPSISTEM.com*. Obtenido de <https://www.tipsistem.com/blog/objetivo-erp/>

Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y Análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Versoza, L. M. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 97-104.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.