

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Informe de suficiencia profesional del Área de
Recursos Humanos de Oleaginosas Amazónicas S. A.**

Edgar Martin Rodriguez Valderrama

Para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración

Huancayo, 2023

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional



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

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Edgar Martín Rodríguez Valderrama, identificado(a) con Documento Nacional de Identidad No. 71098509, de la E.A.P. de Administración de la Facultad de Ciencias de la Empresa la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El trabajo de suficiencia profesional titulado: "**Informe de suficiencia profesional del área de Recursos Humanos de Oleaginosas Amazónicas S.A.**", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.
2. El trabajo de suficiencia profesional no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El trabajo de suficiencia profesional es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

07 de Julio de 2023.



Edgar Martín Rodríguez Valderrama

DNI. No. 71098509

Agradecimientos

A toda la comunidad universitaria de la Universidad Continental, por todas las oportunidades que me brindaron a fin de superarme como persona y como profesional; asimismo, agradezco a todo el personal de Oleaginosas Amazónicas S. A., quienes me apoyaron en todo momento para desenvolver de forma provechosa mis capacidades.

Dedicatoria

A Dios, a quien debo las condiciones de vida y salud para poder continuar con mi crecimiento profesional; a mi familia, por todo el apoyo que me han brindado durante mi crecimiento; y a mis amigos y amigas, con quienes mantuve conversaciones provechosas a nivel académico y personal.

Índice

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice.....	v
Lista de Figuras.....	viii
Lista de Tablas	ix
Resumen Ejecutivo.....	x
Capítulo I.....	14
Aspectos Generales de la Empresa	14
1.1. Datos Generales de la Institución	14
1.2. Actividades Principales de la Empresa	14
1.3. Reseña Histórica de la Empresa	15
1.4. Organigrama de la Empresa	16
1.5. Visión y Misión	18
1.5.1. Visión	18
1.5.2. Misión.....	18
1.6. Bases Legales o Documentos Administrativos.....	18
1.7. Descripción del Área donde Realiza sus Actividades Profesionales	19
1.8. Descripción del Cargo y de las Responsabilidades del Bachiller en la Empresa.....	20
1.8.1. Descripción del Cargo.	20
1.8.2. Descripción de Responsabilidades	20
Capítulo II.....	24
Aspectos Generales de las Actividades Profesionales	24
2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional	24
2.2. Identificación de Oportunidad en el Área de Actividad Profesional	27

2.3. Objetivos de la Actividad Profesional	28
2.4. Justificación de la Actividad Profesional	29
2.5. Resultados Esperados.....	30
Capítulo III.....	31
Marco Teórico	31
3.1. Bases Teóricas de las Metodologías o Actividades Realizadas	31
3.1.1. Gestión Organizacional.	31
3.1.2. Recursos Humanos.	40
3.1.3. Documentos de Gestión.....	45
3.1.4. Política Salarial.....	47
3.1.5. Método de Valoración de Puestos.	48
Capítulo IV	51
Descripción de las Actividades Profesionales	51
4.1. Descripción de Actividades Profesionales	52
4.1.1. Enfoque de las Actividades Profesionales.....	52
4.1.2. Alcance de las Actividades Profesionales.	54
4.1.3. Entregables de las Actividades Profesionales.	56
4.2. Aspectos Técnicos de la Actividad Profesional	58
4.2.1. Metodologías.....	58
4.2.1.1. Método de investigación.....	58
4.2.1.2. Tipo de Investigación.	58
4.2.1.3. Nivel de Investigación.	59
4.2.2. Técnicas.....	60
4.2.3. Instrumentos.	60
4.2.4. Equipos y Materiales Utilizados en el Desarrollo de las Actividades.....	61

4.3. Ejecución de las Actividades Profesionales.....	63
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.....	63
4.3.2. Proceso y Secuencia Operativa de las Actividades Profesionales.....	64
Capítulo V.....	69
Resultados.....	69
5.1. Resultados Finales de las Actividades Realizadas.....	69
5.2. Logros Alcanzados.....	75
5.3. Dificultades Encontradas.....	80
5.4. Planteamiento de Mejoras.....	82
5.4.1. Metodologías Propuestas.....	83
5.4.2. Descripción de la Implementación.....	83
5.5. Análisis.....	85
5.6. Aporte del Bachiller en la Empresa.....	87
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	93
Lista de Referencias.....	95
Anexos.....	99

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de Oleaginosas Amazónicas S. A., 2022.....	17
Figura 2. Línea de autoridad del área de Recursos Humanos.....	20
Figura 3. Gestión de recursos humanos para el desempeño de la organización.....	43
Figura 4. Diagrama de procesos del área de Recursos Humanos	65
Figura 5. Actividades y documentos entregados a la organización.....	73
Figura 6. Comparativa de política salarial previa y posterior.....	74
Figura 7. Comparativa de rotación de puestos de personal	79

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz del diagnóstico situacional del área de Recursos Humanos – Oleaginosas Amazónicas S. A.	26
Tabla 2. Oportunidad o necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de implementación de política salarial instrumento de gestión.....	27
Tabla 3. Motivos de la ineficacia de la despersonalización en la gestión organizacional.	35
Tabla 4. Modelos para el establecimiento de cambios en la gestión organizacional.....	38
Tabla 5. Listado de productos entregables del área de Recursos Humanos	57
Tabla 6. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades	62
Tabla 7. Programa y cronograma de actividades	63
Tabla 8. Comparativo de gestión en el área de Recursos Humanos previo y posterior de mi ingreso.....	70
Tabla 9. Documentos previos a la implementación de la política salarial conforme a los subprocesos que la componen	72
Tabla 10. Elaboración de política salarial para la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. ...	74
Tabla 11. Rotación de puestos de personal.....	79
Tabla 12. Aportes durante la elaboración de política salarial.....	88

Resumen Ejecutivo

La producción de aceites de origen vegetal y animal es un sector importante para diferentes sectores productivos en el Perú, con lo cual la industria dedicada a estos productos requiere de un alto nivel de especialización en todas las áreas con las que cuentan sus fábricas. Precisamente, en Ucayali, la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. desarrolla sus actividades consolidándose como una de las más importantes en la zona.

Si bien esta empresa, desde su creación en 1991, ha mostrado un crecimiento constante y de nivel exponencial, ocupando de esa forma un espacio cada vez más importante en el mercado, con lo cual ha beneficiado a una gran cantidad de ciudadanos por la movilización de capitales y la oferta laboral que esto ha significado. Sin embargo, una vez que se visualiza sus medios de gestión internos se logra evidenciar la ausencia de múltiples documentos que podrían facilitar la administración de la empresa en beneficio de un desarrollo óptimo.

En el área de recursos humanos de la empresa se reconoció altos niveles de rotación de personal en diferentes sectores de la empresa, niveles bajos en el compromiso laboral, falta de organización en los archivos, una mala gestión del personal en razón, jerarquías, valoración de su puesto de trabajo, el salario que se le asigna, entre otros. Siendo las funciones del profesional del área de recursos humanos mejorar dichas capacidades en cuanto a la relación que tiene la organización con el personal, buscando no solo el beneficio de la empresa en tanto pueda optimizar la gestión de los trabajadores para mejorar niveles de producción, toma de decisiones u otras, sino también busca beneficiar a los trabajadores en tanto sus necesidades sean reconocidas y encuentren en su trabajo un espacio de consolidación para sus objetivos laborales y personales.

Al iniciar con las actividades como profesional del área de recursos humanos se identificó que, frente a las deficiencias en la gestión del talento humano como consecuencia de

las gestiones anteriores, era la falta de una política salarial uno de los problemas con mayor importancia, puesto que esto podía llevar no solo a problemas internos de la organización, sino también a consecuencias legales frente a las entidades reguladores del derecho laboral en el país.

En tal sentido, se procedió con la elaboración, desde cero, de dicha política salarial partiendo de experiencias previas, investigaciones científicas sobre el tema, las bases legales correspondientes, un sustento teórico fuerte y de las particularidades mismas de la organización; todo ello con el objetivo de que la política salarial elaborada responda a todas las necesidades de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. a corto y largo plazo.

Introducción

Las organizaciones, sean del sector público o del sector privado, requieren en mayor o menor medida de la intervención humana para la realización de sus actividades; en ese sentido, el modo en que dicha intervención es gestionada ha supuesto una de las principales preocupaciones de las áreas administrativas en tanto no responden bajo los mismos parámetros de homogeneidad a los que se circunscribe el entendimiento de un proceso productivo. Así, a diferencia de las máquinas que mantienen los mismos niveles bajo condiciones materiales predecibles, las personas cuentan con dimensiones mucho más complejas que deben ser atendidas para que respondan de manera óptima a los requerimientos de la organización. Las personas que forman parte de dichos procesos son recursos humanos, que son atendidos desde esta doble dimensión: en tanto recurso ya que se concentra en su actividad laboral y su beneficio para la organización y en tanto humano, ya que se establece un análisis que alude a cuestiones psicológicas, sociológicas, ideológicas, entre otras a fin de comprender de mejor manera su relación con la organización.

En la gestión de recursos humanos, las empresas buscan que los mejores talentos se unan y permanezcan a su equipo en tanto su desempeño, que se asume superior a la del promedio, genere mayores ganancias para la empresa. Sin embargo, en tanto las actividades se encuentran enfocadas en el aumento de ingresos, el trabajador espera que esta ganancia para la empresa se exprese de manera equitativa en el sueldo que percibe, con lo cual se espera una retribución en la misma medida que su producción. Es por lo que las empresas competitivas se plantean una política salarial por la que se expone de manera objetiva la forma en la que se evalúa y valora cada puesto y los rangos de salarios correspondientes.

Es en razón a todo lo expuesto que en el capítulo I se hace una revisión de todos los aspectos que configuran una visión general de Oleaginosas Amazónicas S. A. a fin de conocer

la forma en la que esta se inserta en el mercado y las características propias del área de recursos humanos en las que se desarrolla el presente trabajo. Por otra parte, en el capítulo II se hace una revisión de los aspectos propios de la actividad profesional dentro del área de recursos humanos, con principal atención a la generación de una política salarial. Ya establecido todo ello, en el capítulo III se realiza una exposición de las bases teóricas sobre las cuales se sustenta el desarrollo del presente trabajo. Luego, el capítulo IV menciona cuestiones más prácticas en las que las herramientas y conocimientos profesionales se disponen para las actividades dentro de la empresa. En el capítulo V, con todo lo anterior, se evidencia los resultados que se han obtenido a partir de la intervención práctica sobre el área de recursos humanos. Finalmente, todo el conjunto de lugar a las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

Aspectos Generales de la Empresa

1.1. Datos Generales de la Institución

- a) Tipo: Sociedad Anónima
- b) Nombre comercial: Olamsa
- c) Razón social: Oleaginosas Amazónicas S. A.
- d) Dirección: Jr. Los frutales 249, Callería, Coronel Portillo, Ucayali
- e) RUC: 20351410061
- f) Representante legal: Nilo Demetrio Maguiña Vásquez
- g) Cargo: Gerente General
- h) Inicio de actividades: 7/12/1998
- i) Vigencia de poder: vigente a favor de Nilo Demetrio Maguiña Vásquez

1.2. Actividades Principales de la Empresa

Oleaginosas Amazónicas S. A. es una empresa con actividad en Ucayali especializada en la elaboración de productos oleaginosos, como lo son los aceites y grasas provenientes de vegetales y animales, que luego son procesados y distribuidos en diferentes espacios.

1.3. Reseña Histórica de la Empresa

Desde el año 1991, gracias a contar con el apoyo del Programa de Desarrollo Alternativo de las Naciones Unidas (ONUDD/UNOPS), así como del Fondo Contravalor Perú-Canadá, el Gobierno Regional de Ucayali, y la Dirección Regional Agraria, un conjunto de 330 pequeños agricultores asociados en el Comité Central de Palmicultores de Ucayali – Cocepu lograron iniciar de manera unificada el cultivo de 1110 h de palma aceitera, de las cuales se obtuvo producción tras cinco años de esfuerzo, es decir, en 1996.

Un año después, en junio de 1997, se obtuvo el apoyo técnico y financiero de las instituciones mencionadas líneas arriba para que la Cocepu logre instalar una moderna planta donde se extrae el aceite de los cultivos, el cual se ubicó en la localidad de Neshuya y que tenía una capacidad de producción de 6 toneladas (t) de racimos de fruta fresca por hora (RFF/hora). De esa manera, alcanzaron a procesar en el primer año el total de 3999 t de RFF, con lo cual se obtuvo un rendimiento de 18 % en su base de operación.

Ya en setiembre de 1998 esta entidad se constituye e inscribe en Registros Públicos bajo la identidad de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. – Olamsa, lo cual se reconoce en la ficha 1560, en la Partida Electrónica 11001200. De esa forma, esta organización comienza a encargarse de administrar la planta extractora y de la comercialización del aceite crudo de palma aceitera. Es desde ese momento que la empresa incrementó su capacidad de procesamiento de racimos de fruta fresca y consigue aumentar la comercialización de productos como el aceite crudo de palma (ACP), el aceite de palmiste (ACPK) y la harina de palmiste. Con todo ello, para marzo del 2015, lograron iniciar las actividades en una segunda planta procesadora, esta vez localizada en Campo Verde.

En la actualidad, Olamsa es la mayor empresa agroindustrial de la palma aceitera, en la región Ucayali, puesto que su producción abarca el trabajo de más de 1500 productores agrícolas, de los cuales un total de 804 son tanto socios del Comité Central de Palmicultores

de Ucayali como accionistas de Olamsa. El resto de los productores están compuestos por empresas agrícolas y pequeños productores independientes (PPI). A su vez, es de resaltar que en el año 2021 iniciaron la construcción de la planta de refinación y fraccionamiento, la cual estuvo financiada por Olamsa, Cocepu, una asociación de productores independientes, alrededor de 500 pequeños productores de la provincia de Padre Abad y accionistas Olpasa. Estos últimos, a fin de favorecer con activos a la empresa, crearon Agroindustrias Oleaginosas del Perú S. A. – AOPSA, la cual se encarga también de refinar y fraccionar el aceite de palma y palmiste, teniendo una inversión de diez millones de soles, con lo cual se financia el proyecto bajo el cual se busca completar la cadena productiva de la palma en Ucayali.

Como información final, tanto Olamsa como Cocepu se encuentran impulsando estudios técnicos y negociaciones a fin de analizar la factibilidad y la oportunidad para iniciar actividades en un sector algo distinto, como lo es el negocio de biodiesel.

1.4. Organigrama de la Empresa

La empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. cuenta con un organigrama definido que representa el grado de responsabilidad que asume cada uno de sus miembros y según los cuales se establecen las relaciones horizontales y verticales de poder. En este se puede notar las divisiones correspondientes bajo las cuales se ejecutan las órdenes y por las cuales se realiza la toma de decisiones en la empresa.

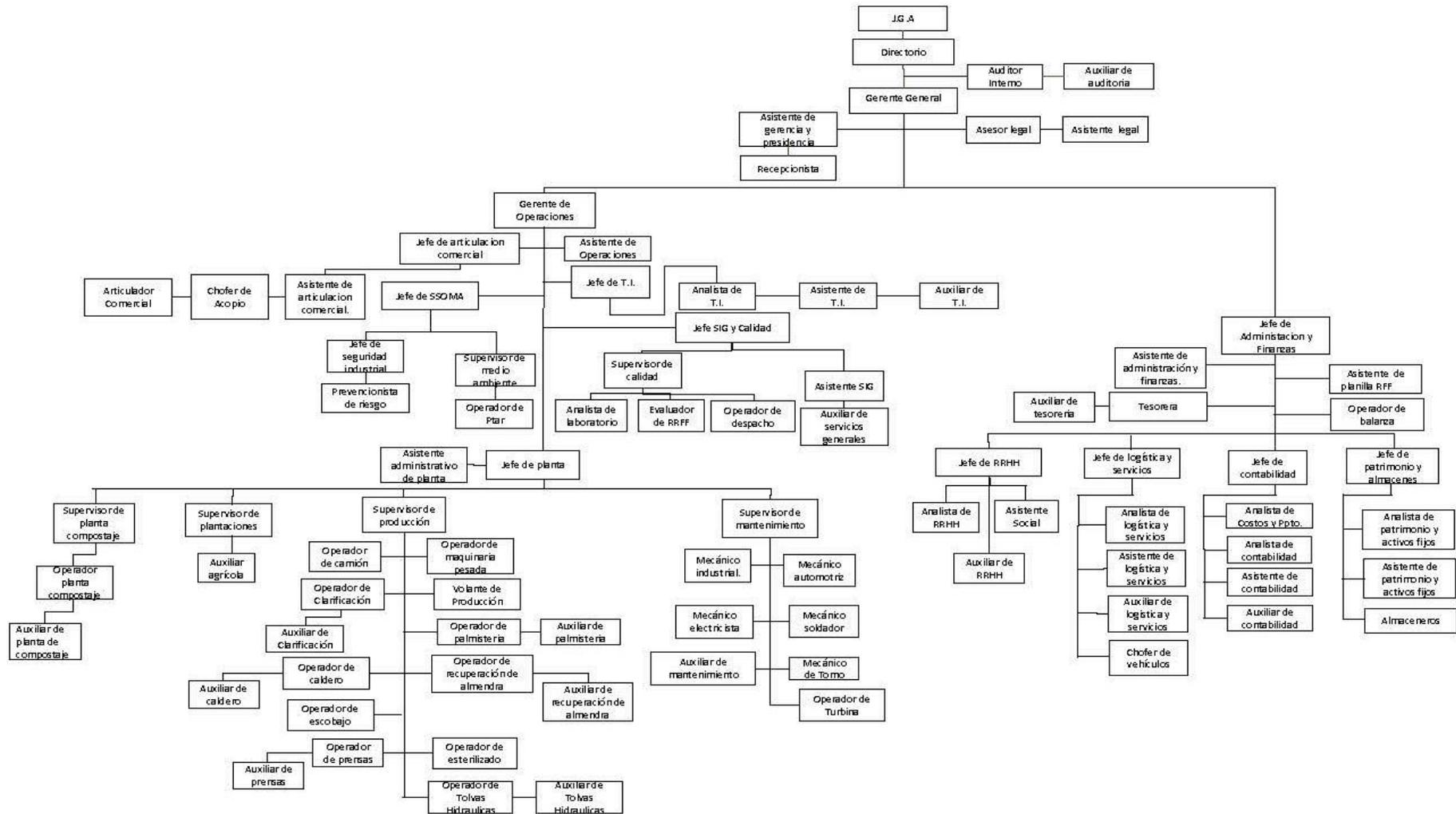


Figura 1. Organigrama de Oleaginosas Amazónicas S. A., 2022

1.5. Visión y Misión

1.5.1. Visión

La visión institucional de Olamsa es la de constituirse como el más grande complejo agroindustrial de la región Ucayali. De esa forma, busca, para el 2026, ser identificados como líder en la industrialización de aceite de palma y sus derivados, para lo cual habrá mejorado el manejo económico y sostenibilidad de sus actividades. Con ello, se plantea aumentar sus actividades por sobre la región, incrementando las ganancias de los productores y el desarrollo de las comunidades donde realiza sus actividades.

1.5.2. Misión

Olamsa se plantea ser una empresa competitiva en el mercado frente a demás empresas nacionales e internacionales, ser transparente en sus acciones y en la finalidad de sus tomas de decisiones, asimismo, se compromete a actuar con empatía tanto con el medio ambiente, a fin de que todas sus actividades sean sostenibles con la naturaleza, y con las comunidades, para que la producción favorezca el crecimiento y el desarrollo económico de todos. En ese sentido, los socios se comprometen a actuar como agentes de cambio para una relación más horizontal en el comercio y para el progreso regional y nacional.

1.6. Bases Legales o Documentos Administrativos

- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (RSST)
- Manual de Organización y Funciones (MOF)

- Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos D.S.N. 015-2006-ME
- Reglamento Nacional de Edificaciones, Perú-RNE
- Directiva Administrativa N°321-MINSA
- Plan de vigilancia, prevención y control Covid-19 en el trabajo.
- Norma Internacional ISO 9001
- Norma Internacional ISO 14001
- Norma Internacional ISO 45001

1.7. Descripción del Área donde Realiza sus Actividades Profesionales

La empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. cuenta, entre sus áreas estratégicas, con la Jefatura de Administración de Finanzas. Esta depende directamente de la Gerencia General y dispone del apoyo estratégico del área de Recursos Humanos, la cual cuenta con autonomía funcional y reporta sus actividades a la jefatura antes mencionada como supervisor inmediato.

Cabe señalar, además, que el área de Recursos Humanos se encuentra liderado por una sola persona, cuyo cargo es el de Jefe de Recursos Humanos; a su vez, este cuenta con otras personas bajo su mando, como lo son el analista de recursos humanos, el auxiliar del área y, por último, un asistente social. Por ende, la gestión del talento humano se encuentra en las funciones de un equipo de trabajo completo donde, siguiendo las líneas de mando y atendiendo a las responsabilidades concernientes a cada puesto, permiten que se tomen las decisiones respecto al manejo sobre estos recursos, atendiendo tanto a las necesidades de la empresa como las del trabajador. Es así como, respondiendo directamente al Jefe de Administración y Finanzas, el área de Recursos Humanos se ordena de acuerdo con el siguiente organigrama.

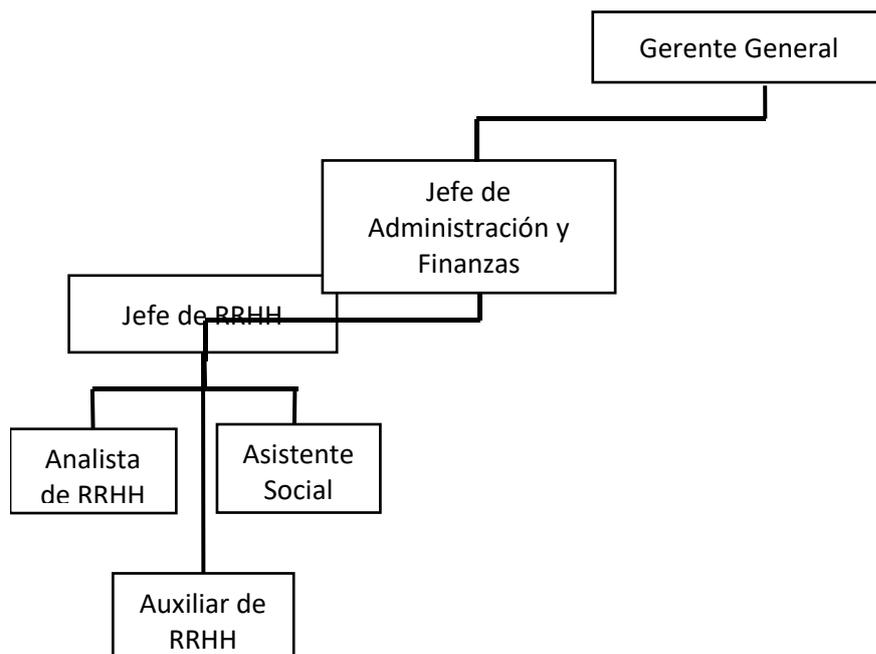


Figura 2. Línea de autoridad del área de Recursos Humanos

1.8. Descripción del Cargo y de las Responsabilidades del Bachiller en la Empresa

1.8.1. Descripción del Cargo.

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Unidad orgánica: Área de Recursos Humanos

Línea de dependencia: Jefatura de Administración y Finanzas

Número de puestos: uno

1.8.2. Descripción de Responsabilidades

En el cumplimiento de sus responsabilidades, el cargo de Analista de Recursos Humanos implica su operatividad en múltiples procesos, sobre los cuales desempeña funciones en periodos precisos a fin de garantizar el correcto funcionamiento del resto de actividades de la empresa.

De esa forma, en el proceso de atención a instituciones gubernamentales fue preciso realizar las diligencias para la presentación de expedientes en las instituciones

correspondientes de acuerdo con las necesidades circunstanciales de cada periodo. A su vez, fue necesario también completar y enviar la encuesta mensual del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, lo cual se realizó cada mes.

Otro proceso es el del manejo de relaciones laborales, en el cual es necesario elaborar y controlar el vencimiento de los contratos, convenios de prácticas y convocar al personal para la firma respectiva en función a cuando las circunstancias lo requieran. Otra responsabilidad en este proceso es la de entregar a los nuevos colaboradores al momento de su ingreso: el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (RSST); y el Manual de Organización y Funciones (MOF), en los momentos que fuera pertinente. Y, finalmente, la de entregar la liquidación de beneficios sociales en el tiempo estipulado por ley, previa aprobación del jefe de RR. HH., cuando se requiera.

En el proceso de gestión de nómina se cuenta con la función de registrar en la base de datos del sistema la información de los nuevos colaboradores y los cambios ocurridos durante el mes: cambio de puesto, remuneración, etc., cada vez que fuera necesario. Se registra también, en el reloj digital, los nuevos ingresos de personal para la marcación respectiva de acuerdo con la rutina. También se debe revisar las incidencias del mes: permisos personales, comisiones de servicios, vacaciones, descansos médicos, tardanzas, licencias de paternidad, licencia de maternidad, subsidios y suspensiones, todo ello de manera constante. De igual modo, se validan los registros mensuales de horas extras con el control de asistencia para digitar la información en el sistema, lo cual se realiza cada mes. También se actualiza e ingresa al sistema de planilla los conceptos remunerativos y descuentos mensuales. Finalmente, otra responsabilidad en este proceso es la de elaborar la planilla de

liquidación del trabajador y consolidar los documentos de ley que debe firmar, lo cual se realiza de manera constante.

En el proceso de cálculo de beneficios sociales y utilidades se tiene la responsabilidad de gestionar con las entidades bancarias la apertura de cuentas de CTS a los nuevos colaboradores de manera mensual. De igual forma, se calcula la CTS, gratificación y utilidades en los meses que corresponden, previa supervisión del jefe de RR. HH., cada seis meses. Se cumple también con publicar el aviso de pago de utilidades en diarios de circulación local y nacional.

A su vez, en el proceso de gestión de vacaciones se tiene la responsabilidad de elaborar la programación de vacaciones anuales por área y publicarlo en el periódico mural. Realizar el seguimiento al cumplimiento.

Por otro lado, en el proceso de declaración y elaboración mensual del PLAME, AFP y PDT, se tiene la responsabilidad de afiliar a los nuevos colaboradores de la empresa al ONP o AFP de acuerdo con la elección del personal de manera mensual. Así como también se cumple con realizar la declaración del PDT 601 del período correspondiente, previa coordinación y supervisión del jefe de RR. HH., de manera mensual.

En el reclutamiento y selección de personal, la responsabilidad es de revisar el perfil del puesto e inicio del proceso de reclutamiento de acuerdo con los procedimientos de la empresa, lo cual se realiza de manera constante. Esto da lugar al proceso de formación y capacitación, donde la responsabilidad es realizar la publicación anual de los cursos programados en el periódico mural de la oficina Pucallpa y las plantas.

Por otra parte, el proceso de gestión administrativa es donde se tiene una mayor cantidad de responsabilidades, por lo cual se mencionarán todas estas. Realizar la

publicación anual de los cursos programados en el periódico mural de la oficina Pucallpa y las plantas. Contratar los SCTR con las empresas aseguradoras cada vez que se requiera. Coordinar con los supervisores de planta para la rotación / promoción de puestos en la empresa cuando fuese necesario. Elaborar memorándum de vacaciones del personal de acuerdo con las necesidades de la empresa. Elaborar el reporte de control de vacaciones del personal cada vez que se requiera. Calcular los indicadores de gestión: rotación del personal y cumplimiento de plan de vacaciones de forma mensual. Elaborar el reporte proyectado de gastos del personal de forma anual.

Para culminar con las responsabilidades dentro de la gestión administrativa se cuentan con otras seis responsabilidades. Calcular la retención de 5 categorías cada vez que fuese necesario. Elaborar la liquidación de distribución de utilidades de forma anual. Elaborar la liquidación semestral de CTS. Verificar los consumos de los trabajadores por conceptos de alimentación y descontarlos en el cálculo de la planilla de manera semanal. Realizar otras funciones que le asigne el jefe de Recursos Humanos cada vez que fuese necesario. Brindar soporte en el cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas referentes a la certificación HACCP y las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 de manera constante.

Capítulo II

Aspectos Generales de las Actividades Profesionales

2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional

En el año 2020 ocupaba el cargo de Analista de Recursos Humanos de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. donde se observó que el problema habitual era la falta de criterio para asignar e incrementar sueldos al personal nuevo y permanente. Esto debido a la ausencia de datos, tanto del personal entrante como del que ya desarrolla funciones durante un determinado tiempo en la empresa.

A partir de lo hallado en el área, esto fue tomado de referencia para determinar que la gestión anterior no prestó la atención requerida hacia los documentos y datos que forman parte de los indicadores para el establecimiento de una correcta política salarial. Esta no se encontraba debidamente sistematizada y ordenada, corroborándose de manera pragmática la ausencia de una política de gestión documental como parte de las labores tanto a nivel de área como de la empresa en general. Ello se refleja como una de las principales debilidades de la organización, con lo cual es factible identificar a esta como el motivo por el cual existe una alta rotación en el personal de la empresa.

Tal afirmación se encuentra sustentada, tanto en la información antes expresada, como en la ausencia de informes de entrega de cargo al momento de iniciar con las actividades, los cuales son: los indicadores de RR. HH. del área o algún documento acerca de la gestión de las actividades, el estatus de los pendientes a corto y largo plazo o el plan de trabajo que se tiene proyectado. Cabe señalar que se evidenció un reglamento interno de trabajo que tenía como fecha de origen el año 2011, junto a ello se identificaron los siguientes documentos: organigrama, Manual de procedimientos (Mapro), Cuadro para asignación de personal (CAP), administración de contratos y Manual de organización y funciones (MOF) del año 2017. Frente a ello, sin embargo, no se logró encontrar documento alguno correspondiente a la gestión, la celebración de cumpleaños, las reuniones de trabajo, los acuerdos establecidos, entre otros, que son de interés para la gestión del personal. Es por lo que a partir de la identificación de esa debilidad, fue de principal interés iniciar con las prioridades que fueron identificadas como prioridades del área, como lo es la política salarial, a fin de que esta no genere inconvenientes tales como en el caso de fiscalizaciones, en las cuales se pueden expresar sanciones económicas (multas).

Con todo lo encontrado, ello fue motivo para formular un plan de acción dirigido a la prioridad de la política salarial, con lo cual se inició un trabajo organizado a fin de realizar la elaboración, categorización y control de los puestos de trabajo existentes en la empresa; para tal fin, se aplicaron criterios de acuerdo con la plantilla elaborada. A su vez, para lo fines del actual informe, el proceso denominado «implementación», cuenta con etapas según las cuales se obtiene una mejora progresiva y continua, con lo cual se plantea llegar al objetivo de lograr que este documento sea implementado como guía de gestión en una de las empresas más grandes de extracción de aceite crudo de palma en la región. Es por tal motivo que se ha aplicado una matriz de diagnóstico de situaciones (tabla 1), que se muestra como una lista de cotejo según la cual se evalúa la gestión anterior a fin de tener un conocimiento pleno sobre

el estado de la gestión de documentos en la empresa hasta ese momento. En ese sentido, el criterio es la presencia o no del modelo gestión, mas no las características de estas, con lo que ya no se evalúa el contenido o la forma de estas, puesto que el trabajo está dirigido a la implementación de modelos de gestión ante la identificación de sus ausencias.

Tabla 1

Matriz del diagnóstico situacional del área de Recursos Humanos – Oleaginosas Amazónicas S. A.

<i>Check list del diagnóstico situacional</i>	SÍ	NO
Cuenta con un organigrama funcional vigente	X	
Cuenta con el MOF debidamente actualizado	X	
Cuenta con Mapro debidamente actualizado	X	
Cuenta con RIT actualizado		X
Cuenta con el CAP debidamente actualizado	X	
Cuenta con un Plan de trabajo del área de Recursos Humanos		X
Ha implementado la política salarial		X
Ha implementado el procedimiento de administración de contratos	X	
Cuenta con un Plan de trabajo del área de Bienestar Social		X
Ha implementado el procedimiento de Reclutamiento y selección de personal		X

En la tabla anterior es posible apreciar que se utilizaron 10 ítems para realizar el diagnóstico situacional de la empresa. En este, se logró identificar que el 50 % de las actividades señaladas no fueron ejecutadas durante la gestión anterior y que en el 50 % de los casos restantes sí se reconocieron en documentos técnicos implementados. En vista de tal panorama, se procedió a organizar, elaborar, adecuar e implementar una política salarial correspondiente al ámbito de mis competencias como profesional de administración, con lo cual se dio inicio al reto de mejora continua de la gestión del área de Recursos Humanos de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., para lo cual, como se ha expresado en líneas anteriores, no se contó con antecedentes confiables dentro de la misma organización, siendo

así que fue necesario construir lo que en este informe se detalla en razón de los conocimientos teóricos obtenidos a partir de mi experiencia académica en la carrera universitarias y en investigaciones realizadas de forma independientes. Al tratarse de mi primera experiencia al respecto dentro del campo laboral en una institución privada, ello fue motivador para asumir el reto desde la posición de analista de área y poner en práctica todo lo aprendido durante la carrera.

2.2. Identificación de Oportunidad en el Área de Actividad Profesional

Al haber culminado con la evaluación y diagnóstico situacional del área de Recursos Humanos, se logró identificar oportunidades que son de carácter urgente para el funcionamiento óptimo de la empresa y que, a la vez, son importantes para el desarrollo de la gestión de los recursos humanos. Al tratarse de una empresa privada cuyo crecimiento ha sido sostenido incluso con la ausencia de un buen sistema de gestión, resultó un reto importante plantear propuestas de mejoras que puedan ser identificadas como necesarias por la gerencia general y el directorio. En ese sentido, una de las primeras actividades fue la realización de la política salarial, cuya identificación obedece a las actividades expuestas en la siguiente tabla.

Tabla 2

Oportunidad o necesidad identificada en el área de actividad profesional a nivel de implementación de política salarial instrumento de gestión

Oportunidad o Necesidad identificada	
Implementación de documentos de gestión	• Implementación de política salarial

Nota. Tomada de documentos existentes en el área de Recursos Humanos de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. (2020)

Como se puede observar en la tabla 2, entre las ausencias ya identificadas en la tabla 1, se ha escogido un elemento importante en lo correspondiente a la implementación de

documentos de gestión, que es la implementación de una política salarial, que tiene el objetivo de mejorar la situación de alto nivel de rotación de empleados. De esa forma, la necesidad fue determinada tras realizar la revisión de tales documentos de vital importancia para el establecimiento de las directrices del área de Recursos Humanos con el apoyo de la línea de autoridad antes mencionada. A su vez, se observó que los documentos de gestión no fueron implementados o evaluados por la alta dirección o un especialista; además, al tratarse de documentos que no eran exigidos durante los años precedentes, los altos cargos de la empresa no le dieron la importancia que le corresponde. Sin embargo, al exponer ante el jefe inmediato las debilidades halladas, así como al Gerente General, se obtuvo el respaldo total y las condiciones para iniciar la implementación de instrumentos de gestión; al mismo tiempo, en el área de Recursos Humanos se empezó a liderar la gestión interna a fin de elaborar la política salarial. Después de un periodo de trabajo de 13 meses, se ha logrado la elaboración de un documento de gestión en base a la mediación realizada sobre la gestión de la empresa. En la actualidad, dicho documento se encuentra sujeto a la implementación de mejoras continuas, las cuales son previamente aprobadas por la gerencia general.

2.3. Objetivos de la Actividad Profesional

En el ámbito profesional de la carrera de Administración de Empresas y Recursos Humanos, mis actividades se sujetan a las necesidades de la gestión del personal de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., que cuenta con un crecimiento sostenido y un importante prestigio dentro del sector. Mi labor tuvo el objetivo general de mejorar la situación de los recursos humanos, optimizando la gestión del personal con el que se cuenta y garantizando la retención, buscando así minimizar la pérdida de talentos. Es de esa forma que la finalidad fue que los trabajadores de la empresa se encuentren comprometidos con los objetivos

organizacionales, propiciando de ese modo un ambiente de trabajo propicio, el cual se sostendrá en función al siguiente objetivo específico:

Implementar una política salarial en la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A.

2.4. Justificación de la Actividad Profesional

El presente trabajo de suficiente profesional se justifica en la búsqueda de las mejoras prácticas en la gestión de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., la cual se encuentra sostenida en la gestión del talento humano (GTH) y los demás subprocesos que permiten atender a las necesidades organizacionales a fin de optimizar el desempeño de los trabajadores, así como la capacidad para reclutar y retener talento humano. Es de esa forma que se cuenta con una justificación práctica con la cual se pretende mejorar las capacidades de la empresa donde fueron desempeñadas las labores.

Asimismo, como se muestra en el capítulo siguiente, cuenta con justificación teórica en la medida que toda propuesta para la empresa se encuentra sostenida en modelos teóricos que siguieron un proceso de investigación científica avalada por resultados revisados por pares. Toda la información proporcionada para la instalación de procesos de gestión de recursos humanos se sostiene, de esa forma, en publicaciones científicas actualizadas que no solo son analizadas en función a sus aplicaciones teóricas para la comprensión de la realidad problemática identificada a inicios de la actividad laboral, sino también debido a las necesidades prácticas de la empresa, realizando así una lectura crítica de las fuentes escogidas como aporte para el presente trabajo.

Cabe resaltar, del mismo modo, que las acciones correspondientes a las actividades laborales dentro de la empresa se encuentran justificadas por los comprobantes de pagos emitidos por la organización en cuestión y percibidos por el autor del presente trabajo durante las fechas correspondientes. Es en ese sentido, se contó con las condiciones para dar inicio al

proceso de titulación por la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional, que indica en primer lugar que el alumno que opta a la titulación por este medio haya desarrollado actividades profesionales que se encuentren asociadas al perfil que se plantea en la carrera profesional.

2.5. Resultados Esperados

Los resultados esperados se encuentran relacionados con el cumplimiento de los objetivos planteados durante las actividades dentro del cargo de analista de Recursos Humanos de la Empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., donde se identificaron las deficiencias en las líneas antes expuestas. En esa línea, como profesional responsable, los resultados esperados se corresponden con obtener una repercusión positiva en la empresa a fin de cumplir con los objetivos organizacionales, optimizando sus procesos y mejorando su situación en el mercado, a fin de aumentar su rentabilidad y agilizar su proceso de crecimiento.

Es de esa forma que tras la implementación de una política salarial en la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., se espera que los resultados se manifiesten en una mayor captación de talento humano y en la retención de los talentos con los que ya se cuenta. Por ello, se plantea obtener mejores niveles en la productividad de todas las áreas dependientes, en primera instancia, de las habilidades de los trabajadores, lo cual debe estar acompañado en un mejor ambiente y compromiso laboral.

Capítulo III

Marco Teórico

3.1. Bases Teóricas de las Metodologías o Actividades Realizadas

3.1.1. Gestión Organizacional.

El mercado cambiante muestra el ingreso de tecnología cada vez más avanzada, una fuerza laboral con diferentes capacidades y necesidades, así como las nuevas perspectivas empresariales y de sostenibilidad han generado un escenario distinto para las organizaciones, las cuales se ven obligadas a replantearse cada cierto tiempo sobre la funcionabilidad de la gestión utilizada. Por ende, se plantea actualmente la definición del cambio organizacional, el cual parte de las variaciones de la gestión organizacional debido al estado en el que se encuentra el escenario sobre el que trabaja, así como de las proyecciones futuras que se establecen para el mercado; todo ello a fin de que la organización sea capaz de responder a las necesidades internas y externas para poder alcanzar los objetivos institucionales planteados. Se destaca, dentro de la gestión organizacional, que esta no supone la erradicación de la visión humanitaria del manejo de los recursos humanos, quienes se han visto afectados por las nuevas necesidades del mercado, cada vez más exigentes en tanto cantidad y

calidad, sino que se plantea como una armonización entre las capacidades mismas de los recursos de la empresa y los requerimientos productivos establecidos para su competitividad (Stoute et al., 2018, p. 762).

La gestión organizacional se encuentra asociada al planteamiento de un conjunto de estrategias por las cuales se hace uso de los recursos mediante procesos erigidos ya sea por el mismo mercado en respuesta a la autorregulación o a políticas públicas establecidas por el Estado donde la empresa realiza sus actividades. La gestión, a su vez, no se asume solo en el marco de la operatividad de la organización, sino de su direccionamiento hacia el cumplimiento de las expectativas de los interesados, quienes forman parte del grupo, ha brindado capital a dicha empresa; con ello, se establece que la gestión organizacional es dependiente tanto de los recursos con los que se cuenta como de las fuentes de esos recursos, cuyos intereses se encuentran alineados a los objetivos organizacionales por los cuales estos reciben una compensación proporcional al capital invertido. Así, el planteamiento de la gestión organizacional se plantea desde el reconocimiento de los intereses de los implicados de forma conjunta a través de los objetivos organizacionales, para luego realizar un análisis de las tendencias del mercado y de la situación real de la institución a fin de establecer cuál es el camino a seguir según las necesidades para la competitividad, sostenibilidad y crecimiento de la institución mediante rutas de acción definidas claramente como políticas internas (Heath, 2018, pp. 1-2).

Este concepto tiene una importancia mayúscula en el desempeño de la organización puesto que resulta vital para el sostenimiento de organizaciones ya sean lucrativas o no lucrativas; a través del desempeño que es posible evaluar la gestión organizacional y cómo este ha repercutido a partir de la mejora de las acciones concretas y los entornos en los que se desarrollan las actividades. Para el caso de las

organizaciones lucrativas, mejorar la gestión organizacional implica la búsqueda de la optimización de sus acciones, lo cual repercute en el desempeño de la organización y, por tanto, en su rendimiento; así, pues, este desempeño se evidencia en la eficiencia que tiene el personal para la toma de decisiones, en la estructura de los procesos sin pérdida de recursos, en el ambiente laboral, en las innovaciones presentes de forma interna, en la diversidad de los productos que ofrece, en las técnicas para su desarrollo y en demás elementos que sean funcionales para la satisfacción de las necesidades institucionales y las del mercado (Abualoush et al., 2018, p. 285).

La gestión organizacional, a su vez, no se encuentra solo constituido de condicionantes propiamente económicas, sino también de elementos que constituyen a las preocupaciones sociales y culturales que tienen incidencia sobre las acciones y decisiones de compra de los clientes. Así, pues, bajo una perspectiva moderna, en los cambios que se realizan para la estructuración de los procesos organizacionales se toman en consideración la opinión del público en atención de la posición ética del momento, siendo estas cambiantes en función a nuevas condiciones del entorno, sean estas transitivas o perennes. Así, en la actualidad, una preocupación fundamental para las personas a nivel internacional es el impacto ambiental de las actividades de las empresas, siendo de consideración ya no solo la evaluación del producto en sí mismo, sino de su proceso de fabricación, en el cual se debe respetar no solo a los trabajadores, sino también a la naturaleza, buscando de esa forma fomentar prácticas más sostenibles. La gestión, por tanto, establece también la implementación de necesidades sociales desde el análisis de las preocupaciones que se forman en el público y que no están relacionadas del todo con la optimización de la empresa, pero que puede afectar en su imagen comercial, siendo este condicionante en su posición dentro del mercado (Baccarani et al., 2021, pp. 650-651).

Dentro de este concepto se ha establecido que la optimización en la toma de decisiones parte de un procesamiento objetivo de la realidad y de una búsqueda de resultados que garanticen la mejora de las condiciones institucionales a fin de alcanzar sus objetivos; con ello, se ha planteado que este es un proceso puramente estratégico que obedece a cuestiones racionales que se podrían resolver de forma más operativa si se minimiza la intervención humana, entendida esta como la suma de elementos subjetivos que impiden la visualización analítica del panorama. Esto ha llevado a establecer la necesidad de un proceso de despersonalización en la gestión organizacional, lo cual quiere decir que toda toma de decisión parte de un modelo estandarizado de causas y consecuencias evaluadas solo por data claramente reconocible y que se elimina cualquier elemento emocional, volitivo o subliminal, pues se asume que estos pueden llegar a ser inciertos y erráticos. Sin embargo, en el proceso de la gestión organizacional se identifican también pasos en el que hace falta conocimiento de relacionamiento interpersonal, para lo cual intervienen pulsiones subjetivas que no son reducibles a un conjunto de paradigmas mecanicistas (Petrosyan, 2019, pp. 132-133). El autor antes citado, a su vez, ha logrado identificar motivos específicos por los que la despersonalización supone un problema para la gestión organizacional.

Tabla 3

Motivos de la ineficacia de la despersonalización en la gestión organizacional.

Motivo	Factores	Descripción
La inamovilidad de la libertad de espíritu (discreción)	La inconmensurabilidad del contenido de la situación con el contexto de la decisión o acción.	El contexto es irreductible a los parámetros preestablecidos y se ve afectado por actitudes tácitas fuera del consciente.
	Margen de maniobra en el tratamiento de normas y procedimientos	Las normas dejan vacíos que solo son entendidas mediante la implicación personal.
	Aplicación interpretativa de normas y reglas	Las normas generalmente se establecen en función a situaciones ideales que no siempre se adecuan a las reales.
El fundamento subliminal del comportamiento humano	La desobediencia de las emociones al control consciente	En la toma de decisiones existen elementos emocionales, por lo que las limitaciones racionales impiden el crecimiento.
	La vaguedad y elusividad de las mentalidades	No existen normas que puedan determinar el tipo de comportamiento deseado.
	La dependencia de la elección de los vacíos.	Muchas de las actitudes son guiadas por elementos subliminales, por lo que las normas no resultan suficientes.

	La discrepancia y divergencia de alcances y deberes	La regulación emocional es dependiente de las actitudes del otro, con lo cual ayuda a la resolución de enfrentamientos.
Inconsistencia de las regulaciones	Las personas se asoman a través de sus roles	El comportamiento no es estándar respecto a los cargos o empresas, por lo que cada relación es única.
	La innovación como no estandarización e informalidad	La habilidad gerencial se encuentra también en la forma de solucionar cosas de forma imaginativa que no siempre se enmarcan en las normativas institucionales.

Nota. Adaptada de Petrosyan, 2019, pp. 151-152

En el caso de modelos institucionales en el que los recursos humanos y en la entrega de servicios, la gestión organizacional se enfoca en la mejora de las condiciones estructurales y en las capacidades de cada uno de sus trabajadores a fin de satisfacer las demandas de los usuarios, los cuales también cuentan con múltiples necesidades que no solo atienden a cuestiones objetivas. Así, se busca que los miembros del personal cuente con competencias propias de sus funciones dentro de la institución, así como, capacidad de adaptación ante los requerimientos individuales, a fin de brindar un trato humanitario que potencie la satisfacción del usuario al ser tratado como un sujeto complejo con múltiples necesidades, tanto las propias por las que contrata determinado servicio como aquellas que son propias del proceso de las relaciones interpersonales, como lo son las emotivas y comunicacionales (Pokrovskaja et al., 2018, p. 207).

La atención a este concepto resulta importante en la medida que permite tener un pleno conocimiento de cuáles son las necesidades de las organizaciones, sobre todo cuando estas obedecen a disposiciones externas constantemente cambiantes en la actualidad. Así, en la era moderna, las empresas deben tener una alcance cualitativo y cuantitativo cada vez mayor de la información que son capaces de procesar a fin de tener una plena conciencia de cuál es la situación del mercado; por ese motivo, la gestión organizacional de los últimos años se ha enfocado en garantizar que las instituciones puedan manejar de manera operativa la información procedente del exterior, la cual prevalece en mayor medida por los medios digitales de internet, como lo son las tendencia de búsquedas, las interacciones en redes sociales, los temas comunes o las publicaciones de la competencia a fin de realizar una individualización de la identidad organizacional (Iqbal et al., 2019, p. 39).

Asimismo, la trascendencia de la gestión no reside solo en las mejoras de los procesos en tanto potenciar modelos mecanicistas del trabajo institucional, sino también en mejorar la situación de los empleados que forman parte de dichos procesos. Así, el crecimiento de la empresa, bajo esta perspectiva, no se manifiesta solo en elementos cuantitativos funcionales a los objetivos organizacionales y de los inversionistas de la empresa, como lo es la rentabilidad o movimiento de capitales, sino también en elementos que podrían afectar dichos indicadores, como lo es el ambiente laboral y la cultura organizacional. En la gestión organizacional se plantea que la mejora de las condiciones tiene una repercusión absoluta en cada uno de los elementos que forman parte de la institución y, con ello, no es posible ignorar las necesidades humanas de los trabajadores, por las cuales se exige un trato humano, un reconocimiento de sus capacidades, un ambiente laboral agradable, entre otras. Es a partir de la gestión que se vuelve factible no solo identificar deficiencias en el

tratamiento de los recursos humanos, sino también la creación de propuestas que posibiliten mejorar la situación de la empresa (Rehman et al., 2019, p. 4). Es de esa manera que en la búsqueda de las mejoras de las condiciones organizacionales, existen diferentes modelos sustentados por autores diferentes en función a fases específicas.

Tabla 4

Modelos para el establecimiento de cambios en la gestión organizacional.

	Autores	Año	Cantidad de fases	Fases
Proceso trifásico de Lewin	Kurt Lewin	1948	3	<ul style="list-style-type: none"> • Descongelamiento • Transición a una nueva etapa • Volver a congelar
Modelo de gestión del cambio de seis pasos de Beer	Michael Beer	1980	6	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y compromiso • Desarrollo de visión • Consenso de partes interesadas • Implementación • Institucionalización • Monitoreo
Indagación apreciativa	Cooperrider & Srivastva	1987	3	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrimiento • Idealización • Creación de cambios concretos
Los cinco pasos de Judson	Arnold S. Judson	1991	5	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y planificación • Comunicación • Aceptación • Transición

<p>Los diez mandamientos de Kanter, Stein y Jick</p>	<p>Rosabeth Moss Kanter, Barry Stein & Todd Jick</p>	<p>1992</p>	<p>10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación • Análisis • Visión compartida • Separación del pasado • Sentido de necesidad • Liderazgo • Patrocinio • Plan de implementación • Estructuras habilitadoras • Comunicación • Institucionalización
<p>Modelo de ocho pasos de Kotter</p>	<p>John Kotter</p>	<p>1996</p>	<p>8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de urgencia • Coalición guía • Visión de cambio • Comunicación • Desarrollo de planes • Victorias a corto plazo • Consolidación • Institucionalización
<p>Modelo ADKAR de Hiatt</p>	<p>Jeff Hiatt</p>	<p>2006</p>	<p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia • Decisión • Participación • Refuerzo

Nota. Adaptada de Stouten et al., 2018, pp. 753-755

El cambio en la gestión organizacional es fundamental al momento de adaptar medidas en función a las necesidades específicas de cada caso, ya que no todas las organizaciones presentan los mismos inconvenientes u oportunidades; asimismo, aunque se trate de una misma institución, sus necesidades son influenciadas por

factores externos que responden a elementos contextuales que pueden variar de manera constante. De esa forma, en la tabla anterior se logra visualizar una síntesis de los principales modelos prescriptivos para la integración de cambios, quienes plantean estructuras simples a partir de los que es posible analizar la situación organizacional, proponer cambios y establecerlos como la nueva normativa organizacional (Stouten et al., 2018, p. 753).

3.1.2. Recursos Humanos.

Los recursos humanos son entendidos como el personal que forma parte de una institución y que integra los procesos con los que la organización alcanza los objetivos planteados en su relación con los clientes o usuarios; la gestión de los recursos humanos alude a la forma en la que se consigue que el desempeño de los trabajadores alcance los niveles esperados para el grado de productividad requerido tanto para la sostenibilidad de la organización como para su crecimiento. En tal sentido, la gestión de estos recursos pasa por una sistematización conceptual distinta, ya que los trabajadores son personas y, como tal, no pueden ser analizados desde una visión instrumental como lo serían con las máquinas o herramientas, cuya productividad es dependiente solo de condiciones físicas y cuyos valores se mantienen en niveles homogéneos sin mayor intervención. La valoración de las necesidades humanas resulta importante en este caso, así como que se tenga una relación positiva con el trabajador, que solo es factible mediante la atención de elementos intrínsecos y extrínsecos, que por lo regular se dispone mediante la asignación de recursos financieros para su mejora, ya sea a través de las mismas condiciones de trabajo a partir del pago de incentivos por los que el miembro de la institución sienta que su trabajo sea reconocido (Haneda e Ito, 2018, pp. 195-196).

La atención a los recursos humanos ha llevado a comprender que cada individuo, por más que comparta con otros ciertas características tales como procedencia profesional, nivel académico, años de experiencia, capacidades físicas, entre otras, cuenta con potencialidades distintas y desempeños que pueden ser identificados incluso con notorias distancias. Esto ha llevado a conceptualizar a cada elemento de los recursos humanos como talentos y, como tal, su gestión se trata de la búsqueda y retención de personas que potencialmente cumplan o superen las expectativas del reclutamiento. Eso alude a indicadores de la sociabilidad humana por las que el compromiso y la intención de mejora del sujeto es proporcional al reconocimiento de las metas ya cumplida por el mismo, así como del esfuerzo que implica para alcanzar los objetivos planteados. Dentro de las empresas lucrativas, la ausencia de la identificación suele ser un problema solucionado no solo por la presencia de un liderazgo que implique a todo el personal en todo el proceso de producción, sino también en la retribución económica que se supedita a las condiciones del mercado, la productividad, normas internas, entre muchas otras (Narayanan et al., 2019, p. 230).

La implementación de un sistema de gestión de recursos humanos, de esa forma, se define como la instauración de patrones de actividades que sean planificadas a fin de que los sujetos formen parte de los procesos productivos de la organización. Es de esa forma que se busca establecer una cadena de acciones y decisiones, así como una estructura de mando, con las que sea factible obtener los objetivos planteados, atendiendo a la productividad esperada por cada uno de los elementos que forman parte de los recursos humanos. A su vez, resulta importante recordar que los sistemas implementados buscan no caer en una perspectiva reduccionista de la productividad humana que establece una productividad media en función a condiciones ideales o

puramente mecanicistas del comportamiento humano, sino que amplía la visión hacia una complejidad mayor por la que el comportamiento y, por tanto, la productividad varía, calculando así productividad media factible tanto en un buen día como en un mal día de trabajo. Claro está que, a su vez, en estas diferencias se busca mejorar los niveles medios asignando incentivos, por los cuales el trabajo en donde la productividad sea mayor se reconozca mediante retribuciones económicas mayores que alienten a la optimización de estos recursos (Boon et al., 2019, p. 2501).

La importancia de este concepto reside en la adaptabilidad que han demostrado los trabajadores a las diferentes condiciones de trabajo que se han implementado a lo largo de los años, respondiendo de esa forma a avances técnicos lo suficientemente a la par como para que el mercado en diferentes áreas de productos y servicios se muestre actualizado en una realidad donde la tecnología avanza de manera acelerada. La transformación digital, de esa forma, aunque desde una visión reduccionista aparente, significa que es la eliminación del factor humano en toda la productividad y que, por tanto, represente la pérdida de puestos de trabajo, ha demostrado ser lo contrario, ya que es la capacidad humana para generar propuestas de uso imaginativas las que han generado que la digitalización de los recursos humanos represente una de las contribuciones más importantes del modelo actual del trabajo. En esta línea, aunque se hayan presentado pérdidas considerables de empleo completamente mecánicos, optimizados por sistemas productivos de maquinaria que opera de manera constante, el trabajo humano se ha centrado en mayor medida a una cuestión intelectual y creativa, dependiendo de esa forma en mayor medida de una concentración operativa que sea acorde a las necesidades de la empresa, por lo que la gestión del recurso humano también ha tenido transformaciones en la búsqueda de adaptarse a este nuevo panorama (Strohmeier, 2020, pp. 347-348).

Se ha demostrado también que el establecimiento de modelos tradicionales no es demasiado funcional frente a contextos que resultan anormales, como lo es el caso de una emergencia sanitaria, en el que la atención a los recursos humanos debe establecer medidas para la protección de la salud física, notoriamente expuesta durante la última crisis sanitaria, sino también por la protección de la salud mental, que fue un daño colateral de gran magnitud. Así, el avance de la gestión de los recursos humanos en este contexto ayudó en el establecimiento de medidas mucho más flexibles que permitieran velar por la salud física y emocional del trabajador, que engloba tanto al propio sujeto como a las personas circundantes, brindándole mayor flexibilidad para el cumplimiento de los objetivos, atendiendo a una visión mucho más humanitaria de lo que implica tener personas dentro de los procesos de producción (Collings et al., 2021, p. 1379).

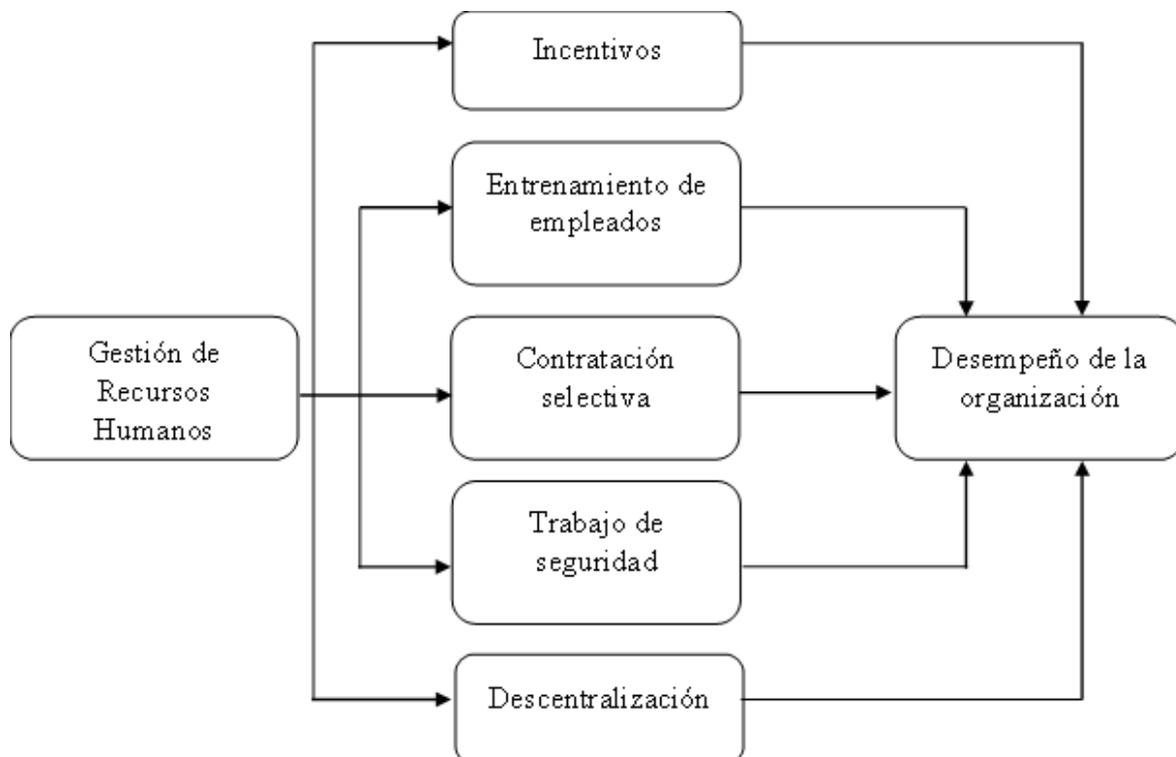


Figura 3. Gestión de recursos humanos para el desempeño de la organización

Nota. Adaptado de Anwar & Abdullah, 2021, p. 40.

La búsqueda de una ventaja competitiva para las empresas lucrativas es el principal interés por el cual se aplican modelos en la gestión de los recursos humanos, ya que se busca aprovechar en mayor medida sus capacidades a fin de que la empresa obtenga un mejor desempeño. Así, en la figura anterior se puede observar los indicadores por los cuales la gestión de recursos humanos se dirige en función hacia el desempeño organizacional; esto se sostiene en modelos de instituciones gubernamentales donde el desempeño organizacional se traduce, en mayor medida, en la optimización del uso de todos los recursos en la búsqueda de que los usuarios tengan una mejor imagen de tales instituciones, con lo que se fortalece tanto la funcionalidad de esa en específico como la de todo el sistema al que representa (Anwar y Abdullah, 2021, p. 36).

Por ello, se han planteado diferentes modelos con los que se pueda mejorar la gestión de recursos humanos, sobre todo en un espacio tan competitivo como el de las organizaciones con fines de lucro. Uno de ellos es el modelo de inclusión, donde cada sujeto que forma parte de la organización supone una fuente importante para la toma de decisiones y la estructuración del ambiente laboral. Así, en esta se cuenta con la dimensión de la voz del empleado, por lo que se toma en consideración la participación activa de los empleados durante reuniones donde se asume que su opinión resulta relevante en la medida que es el principal afectado sobre las decisiones en la gestión de los recursos humanos, por lo que su desempeño y compromiso se ven claramente influenciados en función a la forma en la que proceda la gerencia con la satisfacción de sus observaciones. Otra dimensión en este modelo es la diversidad en el espacio de trabajo, donde se toma en consideración la procedencia étnica, académica, laboral del personal a fin de potenciar un ambiente en el que se propicie el aprendizaje desde la

aceptación de múltiples perspectivas de trabajo a fin de que todo el personal encuentre una mayor estimulación en el ambiente laboral (Cooke et al., 2020, pp. 4-5).

A su vez, se ha planteado también un modelo de cinco pasos con los que la teorización de la gestión de recursos humanos se plantea en función del establecimiento de decisiones que parten del reconocimiento de la necesidad de una estructura sólida por las cuales a nivel gerencial sea posible tener efecto sobre el compromiso de los trabajadores de los procesos productivos. Así, en primera instancia, se cuenta con el primer paso de la especificación de unidades y conceptos clave con los que se identifica a los miembros de cada área productiva a fin de obtener un panorama real de la situación de la empresa. A su vez, en la segunda parte es la articulación de leyes o afirmaciones propositivas generalizadas con las que la empresa pueda ejecutar acciones homogéneas en diferentes situaciones. El tercer paso es la definición de límites que alcanza la teoría al momento de establecer el panorama real de la organización. El cuarto paso es la identificación del estado de los sistemas, lo cual alude a las interacciones entre los empleados en los diferentes procesos productivos. Finalmente, el último paso es derivar las proposiciones gerenciales hacia una ejecución real a fin de cambiar el estado de las cosas (Wang y Doty, 2022, pp. 414-415).

3.1.3. Documentos de Gestión.

En la gestión de los recursos organizacionales es necesario tener un pleno registro no solo de las acciones ya ejecutadas que configuran el historial de la empresa con el que se puede medir sus variaciones en función con determinado elemento o concepto, sino también, en donde se presente los procedimientos por los cuales se realiza la toma de decisiones a fin de contar con un conjunto de normas internas que

se apliquen de manera homogénea en todos los trabajadores y que no dependa de gestiones individuales que puedan estar determinadas por condiciones azarosas que terminen afectando tanto a la perspectiva que tienen los empleados como a los resultados que estos obtengan. Así, la presencia de documentos de gestión estandariza las estructuras de relación de los diferentes elementos organizacionales, permitiendo así que los empleados tengan un proceso de aprendizaje mucho más eficaz frente a condiciones caracterizadas por la ausencia de documentos técnicos (Simonetti y Noblin, 2019, p. 2).

La gestión documental suele ser un concepto aludido de manera más pragmática que teórica, por lo que la investigación sobre este elemento se mantiene en función a cada una de sus representaciones materiales, como lo son los manuales, los registros estadísticos, las normas internas, el reporte de reuniones, las presentaciones, los casos específicos, entre otros. Una forma general de entender este concepto es aludiendo a los sistemas por los que se realiza la gestión documental, que son modelos por los cuales se plantea la agilización en el rastreo, almacenamiento y producción de los registros, haciendo uso de metodologías y herramientas accesibles y funcionales para cada empresa, siendo el común denominador actual la preferencia por la utilización de registros documentales digitales, ya que en estos es posible implementar, mediante diferentes softwares, la protección ante la pérdida o manipulación de información y la búsqueda inmediata de acuerdo a las necesidades de cada caso. El contenido informacional de la empresa figura también parte de sus activos en la medida que mediante estos se tiene un control más estructurado de los registros, significando este un factor determinante en el desempeño de la organización (Kiplie et al., 2018, pp. 750-751).

Cabe señalar que los documentos de gestión están direccionados a tener un mayor manejo de los recursos de una compañía a fin de responder de manera oportuna a las necesidades de los que integran la empresa y del cliente. Así, estos documentos se deben caracterizar por contar con plena accesibilidad para los sujetos que requieren y están autorizados a su manipulación, estar compuesto por materiales que se perseveran en el tiempo y que permitan su distribución a tiempo oportuno. A su vez, las funciones de estos documentos se representan por la captura y organización de la información, que sea de fácil visualización para su análisis y comunicar de forma clara la información que ha buscado retener como contenido (Kiplie et al., 2018, pp. 751-752).

3.1.4. Política Salarial.

La política salarial es un concepto que alude a la estructuración de modelos con los que se pueda establecer un formato único mediante el cual se reconozca el pago justo a los empleados en función a sus responsabilidades, logros y demás criterios que la empresa encuentre pertinentes para la valoración monetaria que satisfaga las necesidades del trabajador en función de sus expectativas con sus actividades laborales. Los trabajadores encuentran en las políticas salariales la principal motivación para dirigir todas sus capacidades frente a la realización de otras actividades o a su desempeño en otras compañías que también requieran de sus servicios. Así, la organización asegura mediante la política salarial obtener la mayor cantidad de talentos para el logro de los objetivos organizacionales, siendo así este el elemento principal que todo documento de gestión debe contener, implicando de esa forma las obligaciones del área de recursos humanos para la mejora de la gestión organizacional (Ansah et al., 2021, p. 4).

3.1.5. Método de Valoración de Puestos.

El proceso de valoración de puestos de trabajo es un método utilizado para establecer la importancia relativa de los distintos puestos dentro de una organización. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (MTPE) este proceso se lleva a cabo en varias etapas que se describen a continuación:

La primera etapa es la de identificar puestos de trabajo que tiene como objetivo identificar y asegurar puestos únicos y diferenciados. Para ello, se realiza el proceso de revisión y análisis de puestos, que consta de dos pasos principales; en primer lugar, las funciones actuales se almacenan en una base de datos y se clasifican por niveles, desde la dirección hasta la asistencia. A continuación, se realiza una evaluación de similitudes y contrastes para determinar si los roles declarados son realmente diversos, en caso de descubrir partes que realizan acciones diferentes bajo la misma etiqueta, se propone diferenciarlas. Por otra parte, si se encuentran partes análogas pero se han documentado como partes distintas, se propone unificarlas bajo el mismo nombre (MTPE, 2019).

La segunda etapa, determinar el género de los puestos, tiene como propósito reconocer la composición de género de la empresa y decidir si los puestos son desempeñados principalmente por hombres o por mujeres. Para lograrlo, pueden utilizarse dos técnicas: la evaluación interna o externa, la primera consiste en averiguar la proporción de hombres y mujeres que ocupan cada puesto de trabajo, y segundo, se observa qué funciones se atribuyen generalmente a un determinado sexo, y se forma un consenso entre el equipo de igualdad salarial. Este procedimiento sienta las bases para eliminar las disparidades de género dentro de la organización (MTPE, 2019).

La etapa de valorización de puestos de trabajo tiene como fin identificar objetiva y equitativamente su valor, sin parcialidad ni discriminación por razón de

sexo, garantizando que los componentes que deciden su significación se correspondan con su aportación a la empresa. El método sugerido para lograrlo es el Sistema de valoración por puntos de factores, que facilita la división de los puestos de trabajo en función de factores y subfactores, permitiendo su comparación y valoración. Esta se logra por intermedio de seis pasos: (i) seleccionar y definir los factores y subfactores de evaluación para evitar cualquier posible sesgo; (ii) determinar y especificar los grados y niveles de cada subfactor basándose en los criterios de la organización; (iii) diseñar un manual de perfiles de puestos para captar la información del puesto y crear perfiles; (iv) atribuir puntos a cada factor y subfactor; (v) construir una matriz con todos los factores y subfactores para completar la evaluación y valoración; y (vi) examinar la puntuación de los niveles para detectar cualquier sesgo (MTPE, 2019).

La cuarta etapa consiste en comparar puestos y calcular diferencias salariales, que tiene como objetivo evaluar los resultados y contrastar la retribución de los empleados y empleadas para determinar si existen disparidades en la retribución sin causa justificada. Para conseguirlo, hay que realizar cuatro variedades de examen sobre los datos recogidos en los pasos anteriores y las estipulaciones de pago (MTPE, 2019).

La última etapa, implementar medidas para eliminar la brecha salarial, tiene como objetivo erradicar la disparidad salarial y elaborar un plan para optimizar la igualdad salarial. Para ello, deben existir métricas precisas para evaluar el avance y la consecución del plan. Por ejemplo, podrían incluirse señales en los procedimientos de contratación y selección para reconocer la composición de género en cada paso. Teniendo en cuenta que el proceso de reclutamiento y selección es la fuente de la

contratación de empleados, es imprescindible asegurarse de que se realiza de forma imparcial y sin prejuicios (MTPE, 2019).

Capítulo IV

Descripción de las Actividades Profesionales

Desde hace algunos años, tanto a nivel académico como profesional, la especialidad en recursos humanos ha adquirido una mayor importancia debido a que su campo de investigación ha permitido establecer nuevos parámetros por los cuales alcanzar un mayor nivel de conocimiento de la forma en la que los trabajadores se relacionan con la organización; en consecuencia, mediante la mejora de dicha relación, se ha optimizado sus capacidades productivas. Frente a otras especialidades de las ciencias empresariales, la de recursos humanos y sus capacidades para la gestión del talento humano han permitido comprender al trabajador en toda su complejidad, alejándolo de una perspectiva reduccionista y mecanicista de la fuerza laboral, para atender sus dimensiones psicológicas y sociales. Es a través de la racionalización compleja del individuo que se ha logrado niveles más altos correspondiente a la eficacia y a la eficiencia de su productividad, lo cual ha resultado en el beneficio tanto de las organizaciones como de los sujetos que las integran.

4.1. Descripción de Actividades Profesionales

4.1.1. Enfoque de las Actividades Profesionales.

El enfoque de las actividades profesionales en lo que respecta a la administración de empresas, enfocado en el departamento de los recursos humanos, se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, así estas se encuentren en el sector público o privado; de esa forma, atendiendo al contexto específico en el que se desarrolla el presente trabajo, se trata de una empresa industrial, lo que la particulariza en tanto institución del sector privado y perteneciente a un rubro específico. De esa manera, el trabajo que he realizado en esta empresa en particular ha buscado en todo momento optimizar la gestión integral de la organización, con lo cual se ha generado valor para optimizar las capacidades de gestión en la empresa privada de grasas y aceites de origen vegetal. Con todo ello, el propósito de la realización de mis funciones se ha enfocado en la mejora gradual de la equidad entre todos los colaboradores, buscando que exista un completo respecto hacia los valores y la cultura organizacional.

En este caso concreto, la empresa analizada es Oleaginosas Amazónicas S. A., quien ha demostrado que el atender las opiniones generales de los trabajadores es un espacio por el cual es factible tanto el desarrollo profesional como el personal, puesto que el trabajo puede ser comprendido como un medio de socialización al tratarse de un negocio cuya naturaleza implica tratar directamente con socios estratégicos y proveedores de bienes que son usados como materia prima; a esto se le suma, además, que en el cumplimiento de sus funciones, los trabajadores pueden estar en contacto con clientes internos, tales como otros empleados, locadores de servicios, miembros ejecutivos u obreros. Tanto de la experiencia adquirida durante el desarrollo de mis funciones laborales como de los datos obtenidos a partir de investigaciones previas, se ha demostrado que los recursos más importantes para las organizaciones son las

personas, las cuales deben ser entendidas más allá de sus capacidades productivas, sino también como un agente de cambio que cuenta con objetivos individuales y que estos deben ser alineados a los objetivos empresariales.

Conforme a lo que se ha mencionado en líneas anteriores, los recursos humanos representan el principal activo de toda organización en la medida en que es mediante sus capacidades cognitivas y desiderativas que estos representan un medio de actualización constante ante las nuevas necesidades de su entorno. Frente al alto grado de competitividad generado por la variedad de negocios locales, empresas transnacionales y emprendimientos, las organizaciones se encuentran en la necesidad de mejorar la forma en la que se desarrollan sus actividades; todo ello no solo con el fin de superar a la competencia, sino de cumplir con las expectativas de los clientes. De tal manera, en contraposición a las capacidades estandarizadas de la maquinaria, la potencialidad de las capacidades humanas alcanza un horizonte mucho más capacitado que podría generar medidas creativas para solucionar problemas tales como la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. En ese sentido, es el factor humano uno de los más relevantes en tanto este, mediante su capacidad imaginativa, de trabajo en equipo, de crecimiento constante, la posibilidad de que la empresa mejore de manera constante.

Al haber reconocido, en primera instancia, cuál es el enfoque que deben tomar los profesionales de esta área en particular, se procedió a aplicar todo lo aprendido dentro y fuera de las aulas conforme a los objetivos que toman las actividades en el área de Recursos Humanos, con lo cual se procedió a identificar la misión y la visión de la organización, así como las políticas y normas que se siguen para el desarrollo de sus actividades. Cabe notar que estas últimas no fueron correctamente difundidas para el conocimiento general de los colaboradores de la organización, notándose de esa

forma que los órganos directivos no les dieron la debida atención a estos instrumentos funcionales para la gestión empresarial. De tal manera, se evidencia que no se reconoce la verdadera importancia de los trabajadores en tanto sujeto cognoscente con capacidad de innovar y lograr mayores niveles competitivos para la organización, generando la sostenibilidad de sus actividades económicas. Por ende, fue fundamental que un punto a focalizar en el cumplimiento de mis funciones sea la de renovar el modelo de liderazgo a fin de que los métodos administrativos puedan apelar a los elementos motivacionales de los trabajadores para mejorar su compromiso con los objetivos organizacionales, logrando un proceso más eficiente y, por lo tanto, rentable.

Es así como, a partir de mis gestiones desde el área de Recursos Humanos, los trabajadores obtuvieron un mayor reconocimiento de su importancia para la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., puesto que estos se presentaron como elementos relevantes para la toma de decisiones. Esto parte de una plena identificación de las cualidades individuales, siendo estas tanto las competencias propias para sus capacidades productivas, como también elementos como la actitud que estos tienen, la perspectiva de la correspondencia entre el valor de su puesto de trabajo y el salario real que reciben. De esa forma, se ha focalizado también en dar un soporte por el cual se reconozca que los directivos de Oleaginosas Amazónicas S. A. llevan un control efectivo de los recursos humanos y que, por lo tanto, asignan los elementos necesarios para la ejecución eficaz de sus funciones y que estas se integren con el desarrollo a nivel laboral, social, familiar y personal.

4.1.2. Alcance de las Actividades Profesionales.

El alcance de las actividades profesionales correspondientes a la gestión de recursos humanos es bastante amplio y atienden a una visión general de las múltiples

dimensiones por las cuales se comprende al individuo como ser productivo, social, afectivo, cognoscente, entre otros. De tal forma, para los propósitos de mis actividades profesionales en Oleaginosas Amazónicas S. A., su alcance se encontró focalizado en la gestión del talento humano, lo cual quiere decir que exista una plena correspondencia entre el posicionamiento del agente productivo en el área correspondiente y que este cuente con una plena identificación con los objetivos organizacionales a fin de mejorar el direccionamiento de sus funciones a la mejora de los niveles productivos de la empresa. Esto se plantea en la medida que toda organización es comprendida como un sistema complejo conformado por subsistemas en los que entran en operación múltiples agentes con cualidades específicas que se acoplan para dar funcionamiento a todo el conjunto. De tal forma, lo que se busca en primera instancia es que cada miembro de la empresa desarrolle actividades que se correspondan tanto con sus capacidades individuales como con las necesidades de la organización, optimizando de esa manera el talento humano en tanto este se encuentre en el espacio que le corresponde, ya sea que se trate de trabajadores ejecutivos o de otras áreas de la empresa.

Asimismo, al establecer las exigencias propias de las capacidades individuales en cumplimiento con las necesidades de la empresa, esta debe estar en correspondencia con la asignación de recursos por los cuales el personal se vea comprometido de manera fáctica con las necesidades organizacionales. Se ha identificado que un factor importante para ello es la retribución que recibe el trabajador, siendo este materializado en el pago percibido al finalizar su jornada laboral. De esa forma, algo a lo que se le ha tomado mayor importancia dentro de mis actividades profesionales ha sido la gestión de remuneraciones del personal de la empresa, que no contaba con una política específica que sirviera como herramienta de gestión, causando ello un alto

riesgo de rotación de personal, pues no se concretaban medidas reales con las que se pudiera atraer, conservar, motivar y optimizar el talento humano presente en la organización. En esa medida, se ha tenido un enfoque que plantea una adecuación salarial que se encuentre acorde a las condiciones del mercado laboral y que sea más atractivo para atraer una mayor cantidad de talento humano; con ello, se plantea que la empresa cumpla con todos los beneficios sociales para los trabajadores.

4.1.3. Entregables de las Actividades Profesionales.

Los entregables hacen referencia a los documentos de gestión, que pueden estar conformados por manuales, informes, formatos u otros, que sirvan como evidencia final de que las diligencias de gestión se han desarrollado durante el periodo especificado de manera operativa y que cuentan con un respaldo material que las avale. Estos entregables, para los fines de un trabajo de suficiencia como el presente informe, se establece como una prueba de que el proyecto expresado valida la obtención del grado profesional que corresponde con una realidad material por la que se ha hecho uso de las capacidades profesionales del autor. En ese sentido, los entregables que se presentan en el presente trabajo corresponden como evidencia documentaria de que se ha operativizado los conocimientos y habilidades correspondientes a la profesión en recursos humanos para mejorar la gestión de Oleaginosas Amazónicas S. A.; de tal forma, se expresa de manera precisa los procedimientos que han guiado las acciones de la gestión y que su implementación en la organización referida ha sido la meta trazada durante las actividades cotidianas. Así, se tiene en consideración el siguiente entregable:

Tabla 5

Listado de productos entregables del área de Recursos Humanos

Ítem	Resultados esperados - entregables	Entregables	Estatus
1.1.	Política salarial	Procedimiento	Implementado

Nota. Tomada de la gestión del área de RR. HH. de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. (2021-2022)

En la tabla anterior se muestra que, conforme a los propósitos ya expresados en líneas anteriores para la mejora de la gestión de la empresa y la ausencia de un documento óptimo para sus operaciones en este ámbito, el entregable final se trata de una política salarial que no solo tome en consideración los principales puntos de los aspectos teóricos sobre este elemento, sino también a la realidad de la empresa de Oleaginosas Amazónicas S. A., que requiere de una política particular a fin de mejorar sus índices de rotación y obtener una mayor cantidad de talento humano a fin de cumplir con sus objetivos de crecimiento. Así, conforme a la revisión que se realizó al momento de iniciar las actividades dentro del área de Recursos Humanos dentro de esta empresa, se logró identificar la ausencia prominente de un documento que cuente con las características necesarias para llevar un correcto cálculo del salario que debe percibir su personal, siendo así que se infirió que su ausencia suponía el principal motivo por el cual sus recursos humanos no llegaban a los niveles necesarios para mantener estadísticas positivas de crecimiento constante.

La ausencia de una política salarial operativa fue inicialmente comunicada a los cargos directivos a fin de establecer un punto de inicio por el cual mis actividades sean direccionadas a la optimización de la gestión de los recursos humanos. De tal manera, se parte de las características de las políticas salariales insuficientes con las que ya se trabajaba en la organización para ser tomadas como referencia a fin de complementar con la experiencia y conocimiento teórico actualizado, y que sea posible construir cada uno de los ítems que se

presentan en el entregable final para que pueda ser implementado como política estructural en la gestión del talento humano.

4.2. Aspectos Técnicos de la Actividad Profesional

4.2.1. Metodologías.

4.2.1.1. Método de investigación.

El método científico se caracteriza por establecer un conjunto de pasos para el establecimiento de un conocimiento riguroso respecto a la realidad estudiada; de tal manera, existe, dentro de este, diferentes medios para realizarlo, entre estos se encuentra el método analítico-sintético. El método analítico-sintético se caracteriza por el hecho de abordar el objeto de estudio partiendo de la separación de cada una de sus partes, con lo cual es factible describir sus características, evaluar sus cualidades, valorar sus funcionalidades y generar conclusiones sostenidas en la propia naturaleza del objeto; al proceder con ello, es posible establecer valores concluyentes para la totalidad del objeto, al cual se llega mediante la suma de sus partes (Castro et al., 2020, p. 25). En ese sentido, en el cumplimiento de mis actividades profesionales en el área de Recursos Humanos, se parte de una identificación de las dimensiones que componen la gestión del talento humano a fin de mejorar tanto las capacidades de los trabajadores como la productividad de toda la organización.

4.2.1.2. Tipo de Investigación.

La tipología de las investigaciones se establece en función a la aplicabilidad de los conocimientos generados sobre la realidad estudiada, de

tal manera se reconocen tres tipos: básica, proyectiva y aplicada. La investigación aplicada se define como aquella por la cual se plantea la adquisición de conocimientos que no solo se enmarquen en un plano puramente académico, sino también que esta sea funcional para la mejora de las condiciones que se han estudiado, generando acciones específicas para la mejora de las situaciones problemáticas identificadas (Marotti y Wood, 2019, p. 338). De tal forma, el presente trabajo es de tipo aplicado, en la medida que se reconocen las condiciones iniciales del área de Recursos Humanos de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. para así generar propuestas de cambios que fueron sustentadas con una base teórica sólida y que fueron aplicadas desde la gestión del talento humano en cumplimiento de mis actividades profesionales.

4.2.1.3. Nivel de Investigación.

El nivel de investigación alude al tratamiento de los conceptos o variables por los cuales se estudia la realidad problemática específica abordada. De tal forma, la presente investigación es de nivel descriptivo, y se determina debido a que se fundamenta en el reconocimiento de las características por las cuales se identifica el objeto estudiado, siendo así que se observa y describe los aspectos del fenómeno, generando así un conocimiento específico donde se generan las condiciones para resolver cuestiones fundamentales del caso (Carhuacho et al., 2019, p. 21). Por ello, en el presente trabajo de suficiencia profesional se brinda información correspondiente a la situación inicial de Oleaginosas Amazónicas S. A. al momento de ingresar al área de recursos humanos y se describe también las condiciones que se

alcanzaron tras la intervención en la gestión del talento humano en dicha organización.

4.2.2. Técnicas.

A fin de reconocer las principales características en la gestión de los recursos humanos por parte de la organización y, asimismo, establecer las particularidades de los resultados obtenidos tras la intervención en la gestión del talento humano, fue necesario utilizar la técnica de observación participante. La observación participante se caracteriza en que el investigador forma parte de la realidad que está estudiando, siendo así que comparte espacios con los fenómenos que se desarrollan en la misma medida que este registra los datos más resaltantes o funcionales a los propósitos de la investigación; esta observación, en ese sentido, no supone solo un registro visual de lo que sucede, sino de un proceso racional que analiza, identifica y focaliza en los elementos importante para descripción de la realidad (Ñaupas et al., 2018, p. 387). De esa forma, en el cumplimiento de mis actividades profesionales en el área de Recursos humanos, la observación de lo que sucede en Oleaginosas Amazónicas S. A. se realizó durante el acatamiento de mis funciones específicas, generando así propuestas previamente expuestas en el presente trabajo, por lo que también se realizaron cambios en la empresa que igualmente fueron registrados.

4.2.3. Instrumentos.

Con el objetivo de dejar de manera explícita las principales características de la gestión del talento humano antes de mi intervención y de verificar los cambios obtenidos tras esta, se ha utilizado una lista de cotejo. Las lista de cotejos son instrumentos por los cuales se realiza un inventario de los principales indicadores por

los cuales se analiza el fenómeno a investigar; de tal manera, en esta se expresa la presencia o ausencia de cualidades que generan las expectativas de los fenómenos en un plano ideal de su realización, con lo cual en esta se anota un conjunto de aspectos o aseveraciones que se encuentran en ejecución o que no se han ejecutado, siendo ello muestra del logro alcanzado en el cumplimiento de las funciones habituales del objeto sobre el cual se desarrolla la investigación (Chacón-Moscoso, 2019, p. 459). Es de esa forma que, para la presente investigación, se formula una lista de cotejo en función a las cualidades esperadas respecto a las funciones del área de Recursos Humanos con los que debería cumplir la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. a fin de contar con una correcta gestión del talento humano.

Para ello, dicha lista de cotejo se elabora en función tanto de los aportes teóricos ya expuestos en páginas anteriores como en la experiencia propia, caracterizada por investigaciones personales sobre el tema y los documentos recabados que se utilizan para el desarrollo de las actividades de la empresa estudiada. De esa forma, al identificar cualidades que no sean cumplidas por esta organización o que no están alcanzando los niveles cualitativos óptimos, estos representan el principal punto de focalización para ejecutar los cambios necesarios para mejorar las condiciones de la organización.

4.2.4. Equipos y Materiales Utilizados en el Desarrollo de las Actividades.

Los materiales y equipos que fueron utilizados en el desarrollo de las actividades profesionales fueron los siguientes:

Tabla 6*Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades*

N.º	Equipo/Material	Cant.	U. M.	Costo	
				Unit.	Total
1	Equipo de cómputo /laptop	1	Und.	S/ 2000	S/ 2000
2	Impresora multifuncional	1	Und.	S/ 500	S/ 500
3	Dispositivo USB	1	Und.	S/ 60	S/ 60
4	Piones / organizadores	2	Mill.	S/ 10	S/ 20
5	Papel bond	0.5	Und.	S/ 18	S/ 9
6	Otros, según necesidades	1		S/ 1000	S/ 1000
Subtotal					S/ 3589

Nota. Tomada de Valoración de equipos y materiales de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A.

Los elementos que se utilizaron, valorados de acuerdo a los registros de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., responden a todos aquellos recursos que fueron utilizados durante todo el proceso de ejecución que se registra en el presente trabajo, con lo cual atienden en sentido estricto las necesidades propias del objetivo planteado para la elaboración de una política salarial y no a los recursos que se utilizaron durante el resto de mis actividades como profesional en el área de Recursos Humanos.

4.3. Ejecución de las Actividades Profesionales

4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.

Tabla 7

Programa y cronograma de actividades

N.º	Actividades Realizadas	Tipo de doc.	Cronograma de implementación													
			2020					2021								
			D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Organización del proyecto	Borrador	X	X	X											
2	Organización de actividades del ARH	Informes				X	X	X								
3	Revisión de las bases legales	Informes								X	X					
4	Niveles, conformaciones y funciones	Tabla									X	X				
5	Rangos Salariales	Tabla												X		
6	Denominación de las categorías	Tabla													X	
7	Presentación final de política	Política														X

Nota. Tomada de Calendario de actividades de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. (2020-2021)

Es necesario señalar que las actividades que se exponen en la tabla 7 fueron realizadas durante los trece meses en los que me desempeñé en el área de Recursos Humanos de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., con lo cual estas responden de manera directa a las funciones correspondientes a mis actividades laborales en tanto se buscó acciones de cambio para la mejora de las condiciones de dicha empresa. En ese sentido, se toma en consideración las actividades adicionales que fueron

establecidas para la instauración de una política salarial que se reconoció como inexistente en la empresa, con lo cual no se muestran las actividades tradicionales que fueron desempeñadas por quien ocupaba el puesto de trabajo antes de mi ingreso.

De tal manera, al ingresar e iniciar con las actividades laborales correspondientes, propias del área y según lo solicitado por el empleador, se logró reconocer la situación que se expone a partir de la tabla 1, notándose la ausencia de elementos importantes para la correcta gestión de los recursos humanos, con lo cual el formato tradicional del área resultaba deficiente para los objetivos de la organización. Una vez establecido cuál es el panorama e identificada la oportunidad de mejora concreta, que es la implementación de una política salarial como instrumento de gestión, el primer paso fue la organización del proyecto, con el cual se obtuvo un primer borrador a fin de organizar propiamente las actividades necesarias para la generación de una política salarial útil a los fines de la empresa.

4.3.2. Proceso y Secuencia Operativa de las Actividades Profesionales.

Al realizar las actividades profesionales se notó también la ausencia de un proceso específico para la ruta de acciones y toma de decisiones, por lo que fue necesario generar la organización y estructuración de las actividades en el área de Recursos Humanos, para lo cual se tomó en consideración todos los procesos del área y de las jerarquías existentes de forma pragmática, lo cual fue también importante para la formación explícita de la jerarquía de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., elemento con el cual no se contaba de forma tan ordenada. Es así como a continuación se exponen los procesos por los cuales se ejecutan las acciones generales en correspondencia con las actividades profesionales propias en el área.

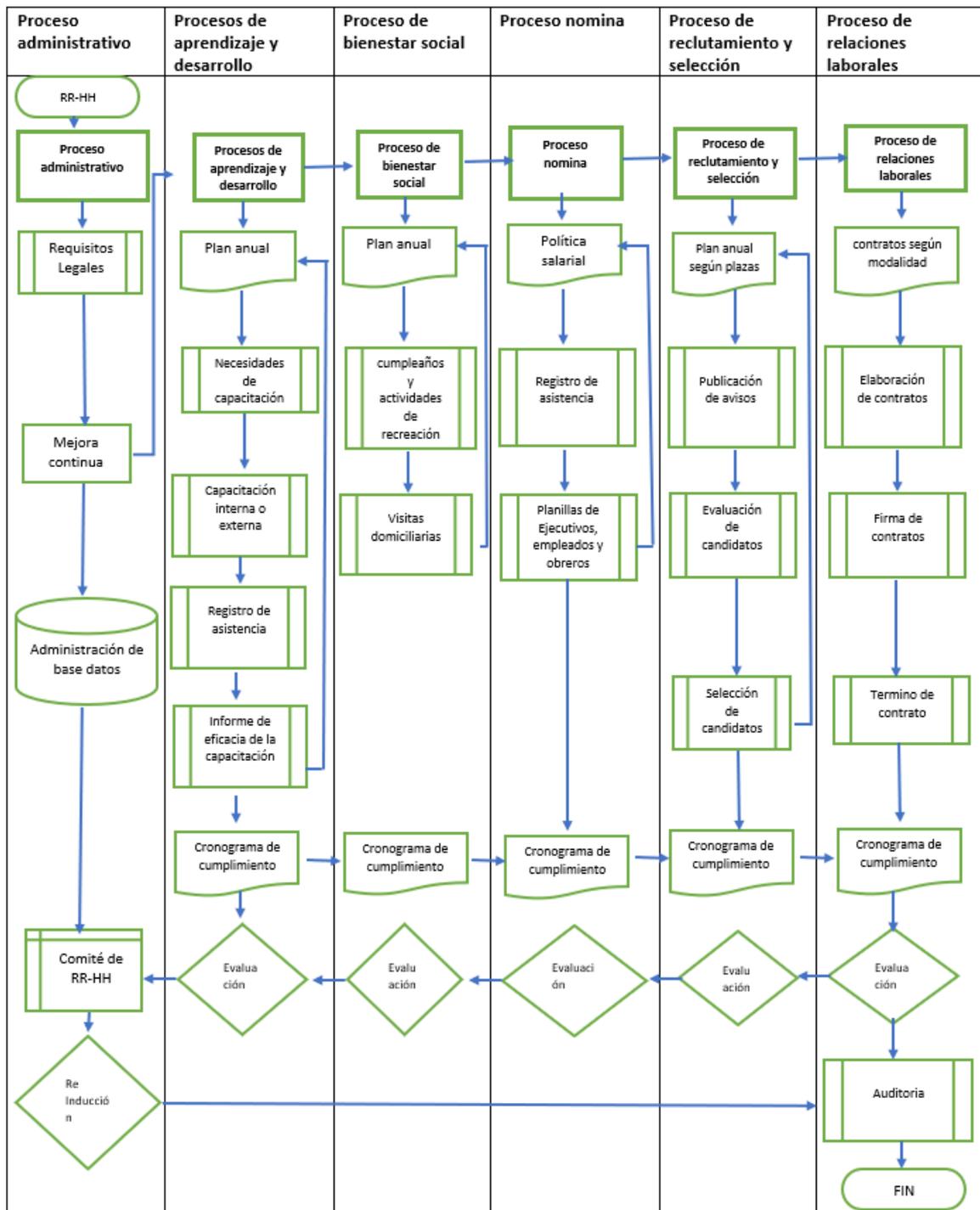


Figura 4. Diagrama de procesos del área de Recursos Humanos

Nota. Tomada de la gestión del área de RR. HH. de Oleaginosas Amazónicas S. A. (2020- 2022)

En la figura anterior se puede notar la estructura básica por la cual se rigen los procesos en el área de Recursos Humanos de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., la cual supone un medio fundamental para determinar la forma en la que se realizan los procedimientos en las condiciones normales de las actividades. Por otra

parte, al proceder con la instauración de un cambio con la mejora continua, se procedió con acciones particulares por las cuales se llegó a los logros finales expuestos en el presente informe.

De esa forma, todas las actividades que a continuación se exponen estuvieron enfocadas en la implementación de una política salarial para la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., las cuales fueron desempeñadas en conformidad con las funciones propias del área y la participación directa o indirecta de otras áreas de la organización, con lo cual se detalla cada uno de estos a fin de comprender las operaciones específicas en cada caso y su repercusión para el objetivo final.

Paso 1: Planificación del Proyecto.

Se determinan los objetivos o resultados esperados tras la aplicación de una nueva política salarial; a partir de ello, se establece una selección e instauración del comité que evaluará el proyecto en correspondencia con las jerarquías existentes al interior de la organización, lo cual brinda las condiciones para determinar cuáles son las responsabilidades de cada participante en el transcurso del proyecto, siendo factible también elaborar planes de contingencia.

Paso 2: Análisis de Descripción de Puestos.

Realizar reuniones con los directores y jefes de áreas a fin de precisar cuáles son los perfiles por cada puesto laboral; se proponen definiciones debido a conceptos teóricos y de la evidencia pragmática de la empresa; los jefes de áreas revisan y validan las descripciones realizadas.

Paso 3: Valoración de Puestos.

Se procede con la evaluación desde la metodología *Hay* (que lleva el nombre debido al pionero en gestión organizacional Edward N. Hay), a partir de ellos se establecen puntajes en función a cada uno de los puestos; finalmente, estos son

expuestos hacia el comité directivo con el objetivo de conseguir aprobación de la valoración.

Paso 4: Elaboración de Estructura Salarial.

Se inicia con un diagnóstico de la situación salarial que se presenta en la organización; se procede a diseñar una estructura salarial a fin de mejorar la ya existente; se elabora la banda salarial por la cual se guía la nueva política salarial; finalmente, la nueva estructura y banda salarial es expuesta hacia al comité con el propósito de obtener su aprobación.

Paso 5: Medir la Satisfacción Salarial.

Previo a la implementación o la imposición de un cambio, se realiza una evaluación por la cual se tenga la validación por parte del personal de la necesidad fáctica de una nueva política salarial que satisfaga sus expectativas remunerativas.

Paso 6: Elaboración de Política Salarial.

Se procede con la identificación de los criterios por los que se ejecuta la gestión y los ajustes por los cuales se reestructura la política salarial. Estos nuevos criterios son expuestos al comité directivo a fin de obtener su aprobación de la política salarial generada.

Paso 7: Difusión y Comunicación.

Tras obtener la aprobación del comité, los cambios a realizar son comunicados a los puestos directivos y jefes de área a fin de que se proceda con la implementación operativa de la nueva política salarial; una vez concretada la implementación, esta es comunicada a todos los colaboradores a fin de que realicen un seguimiento de las actualizaciones en la normativa interna de la organización.

Paso 8: Análisis de Resultados.

Entre los resultados que se esperan de cambiar la política salarial se dispone indicadores propios de la organización como lo son el compromiso laboral, la satisfacción de los trabajadores, los niveles de producción, entre otros; asimismo, estos también pueden atender elementos estructurales que superan los límites de la organización, como lo es la eliminación de brechas de género.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados Finales de las Actividades Realizadas

La exposición de los resultados se justifica a partir de la percepción que se tiene de los objetivos de gestión se encuentra en el cambio de la situación inicial de las capacidades de la organización; de tal manera, la obtención de resultados se identifica desde el reconocimiento de una situación inicial en contraste con una situación final, las cuales se miden desde valores cuantitativos y cualitativos. Los resultados finales de las actividades realizadas en un determinado puesto laboral pueden enfocarse debido a las competencias que este cumple dentro de la organización, así como, los objetivos específicos que se ha trazado en tanto miembro que busca reestructurar las condiciones organizacionales de una empresa.

En ese sentido, a partir de que inicié con mis actividades dentro del área de Recursos Humanos, se procedió con una identificación de las condiciones iniciales de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., en donde se identificaron múltiples deficiencias que implicaban altos niveles en la rotación de personal, una evidente condición de falta de compromiso en los trabajadores y bajos niveles de productividad correspondientes a lo esperado según las capacidades de cada uno de los colaboradores. De tal forma, en lo

correspondiente al inicio de mis actividades de gestión, procedí a identificar y organizar los documentos de normativas internas por los cuales las acciones eran desarrolladas de forma cotidiana, siendo evidente la falta de actualización, claridad y una estructura operativa suficiente para que sea funcional a los propósitos de la organización. Es así como, tras el análisis cualitativo sostenido en mi experiencia académica y en los principales aportes teóricos sobre el tema, se logró determinar que la ausencia de una política salarial plenamente estructurada era el principal problema por resolver para mejorar la gestión del talento humano. De tal forma, se toma en consideración los siguientes resultados a partir de mi intervención en el área de Recursos Humanos en la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A.:

Tabla 8

Comparativo de gestión en el área de Recursos Humanos previo y posterior de mi ingreso

Ítem	Oportunidad o necesidad Identificada	Tipo de documento	Resultados esperados	
			Previo	Posterior
1	Política salarial	Procedimiento	No existía	Se elaboró

En la tabla anterior se expone los resultados esperados en función de un comparativo a la situación previa identificada al inicio de mis actividades, siendo estas representativas de las condiciones que habían sido dejadas por la gestión anterior, lo cual se contrasta con los de la gestión actual, la cual responde a los planteamientos que se propusieron a partir de mi intervención desde mis funciones como profesional del área. Es después de la intervención que se espera la composición completa de una política salarial previamente inexistente, por lo que la lista de entregables, al tratarse de un propósito específico de las actividades profesionales, está compuesta por un solo ítem, el cual corresponde a la nueva política salarial para la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. debido a sus propias particularidades. Esto se debe a que, como se mencionó anteriormente, el máximo desarrollo de las capacidades de la

empresa solo será posible a través de la ejecución de una política salarial; la inexistencia de una previa en la organización ha causado que las actividades de gestión han sido ejecutadas solo por el cumplimiento de necesidades cotidianas sin plantearse una reorganización completa que optimice su gestión. Además, al tratarse la política salarial un elemento fundamental para otras dimensiones de la gestión del talento humano es la implementación de esta lo que permitirá optimizar otras actividades de gestión para la organización.

Al elaborar una política salarial se logra afirmar que el periodo posterior a la intermediación de mis actividades profesionales es superior a las condiciones expuestas en el periodo previo a mi interior, siendo así que la generación de un instructivo representa un cambio importante tanto para la gestión de recursos humanos como a los procesos administrativos que inciden en la eficacia de la organización. De tal manera, el documento instructivo que se elaboró durante mi gestión fue revisado por todo el comité consultivo comprendido por miembros gerenciales de la organización cuya aprobación resulta clave para la instauración de los instructivos como herramienta de gestión de Recursos Humanos. Al comprenderse que el objetivo fue la elaboración de una política salarial, se determina que el logro alcanzado tras mi intervención es del 100 %, con lo cual se logra resolver por completo la problemática de no contar con una política salarial previa.

La intervención que se estableció sobre el área de Recursos Humanos desde que asumí el cargo, ha respondido a una noción general de los procedimientos necesarios para la gestión de un cambio verdadero, lo cual luego se tradujo en la presentación de un cronograma de actividades, como se muestra en la tabla 7, que cuenta con la elaboración de resultados específicos y escalonados que dan lugar a la elaboración final de la política salarial. De tal manera, en función a las actividades específicas realizadas bajo un paradigma de cambio significativo en la organización se nota un avance final correspondiente a lo esperado.

Tabla 9

Documentos previos a la implementación de la política salarial conforme a los subprocesos que la componen

Ítem	Documento elaborado	Tipo de documento	Cantidad	% de avance
1	Organización del proyecto	Borrador	1	100
2	Organización de actividades del ARH	Informes	1	100
3	Revisión de las bases legales	Informes	1	100
4	Niveles, conformaciones y funciones	Tabla	1	100
5	Rangos salariales	Tabla	1	100
6	Denominación de las categorías	Tabla	1	100
7	Presentación final de política	Política	1	100

En la tabla anterior se logra identificar que los siete ítems establecidos como objetivos específicos previos para el establecimiento de una política salarial han sido elaborados en su totalidad, consiguiendo un desarrollo de 100 % para cada uno. Al haber dado muestras fácticas de la organización inicial del proyecto, de la forma en que se organizan las actividades dentro de ARH, revisión de las bases legales, la forma en la que se organizan los recursos humanos dentro de la organización, los rangos salariales, la denominación de las categorías y la presentación final de política, se evidencia una mejora significativa frente a la anterior, siendo esto evidente al ser contrapuesto de manera gráfica a la situación previa a nuestra intervención.

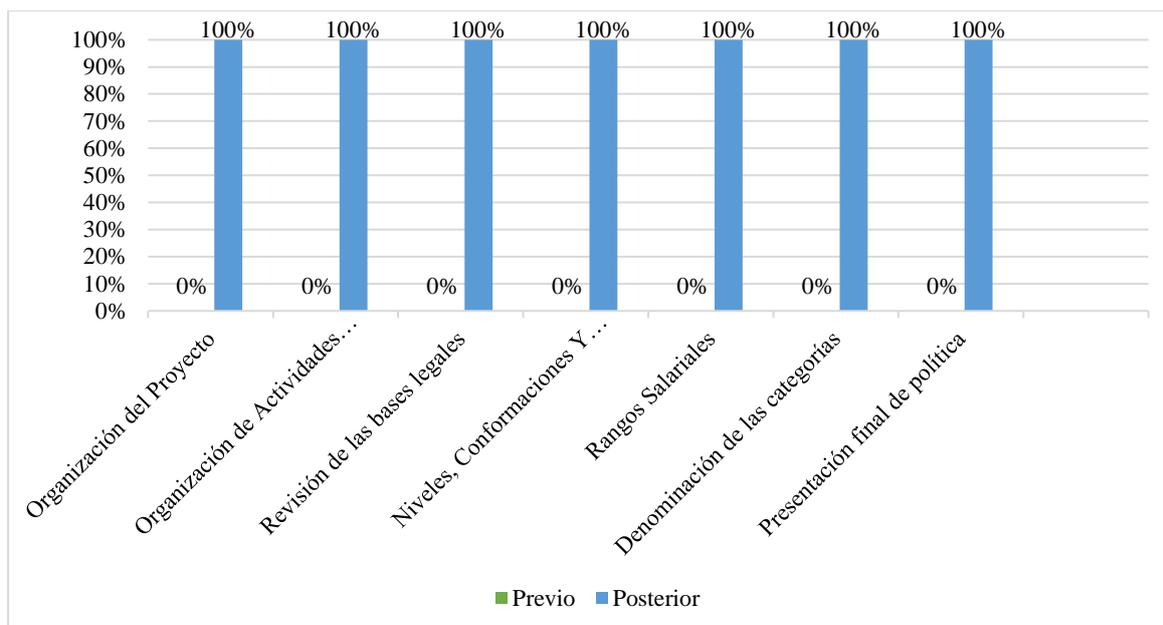


Figura 5. Actividades y documentos entregados a la organización

En la figura anterior se evidencia que los ocho ítems que identifican las actividades y documentos realizados durante mi gestión; la integración de dichos elementos a mis actividades profesionales fue realizada debido a los pasos expuestos en la sección anterior. La comparación de las situaciones de gestión en el estado previo y posterior a mi intervención se muestra que la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. ha pasado de no contar (0 %) con dichos procedimientos y documentos a contar con la totalidad (100 %), siendo estos útiles tanto para las necesidades de la integración de la política salarial como para otras actividades que la gerencia de la organización considere pertinentes.

Cabe resaltar que el desarrollo de dichas actividades, desde el principio, fueron establecidas como logros específicos cuya obtención es necesaria para alcanzar el logro final que es el desarrollo de una política salarial completamente organizada, actualizada y sujeta a las condiciones y objetivos que presenta la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. en su misión y visión. De tal manera, al identificar que dichos objetivos han sido conseguidos en su totalidad, es factible ahora mencionar el resultado final obtenido correspondiente a nuestro propósito inicial.

Tabla 10

Elaboración de política salarial para la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A.

Ítem	Documento elaborado	Tipo de documento	Cantidad	% de avance
1	Política salarial	Instructivo	1	100

En la tabla 10 es posible observar que el ítem evaluado para el cierre del presente informe obtuvo un avance de 100 %, siendo así que al inicio de nuestra intervención no se contaba con un documento estructurado que funcionara para los mismos propósitos o con la misma efectividad con la que se espera conseguir tras el uso del instructivo generado durante la actividad profesional. De tal manera, la elaboración completa de este documento es muestra de que todos los pasos expuestos y los documentos previos fueron realizados y elaborados de manera efectiva para que, junto a la gerencia, se pueda instaurar una nueva política salarial.

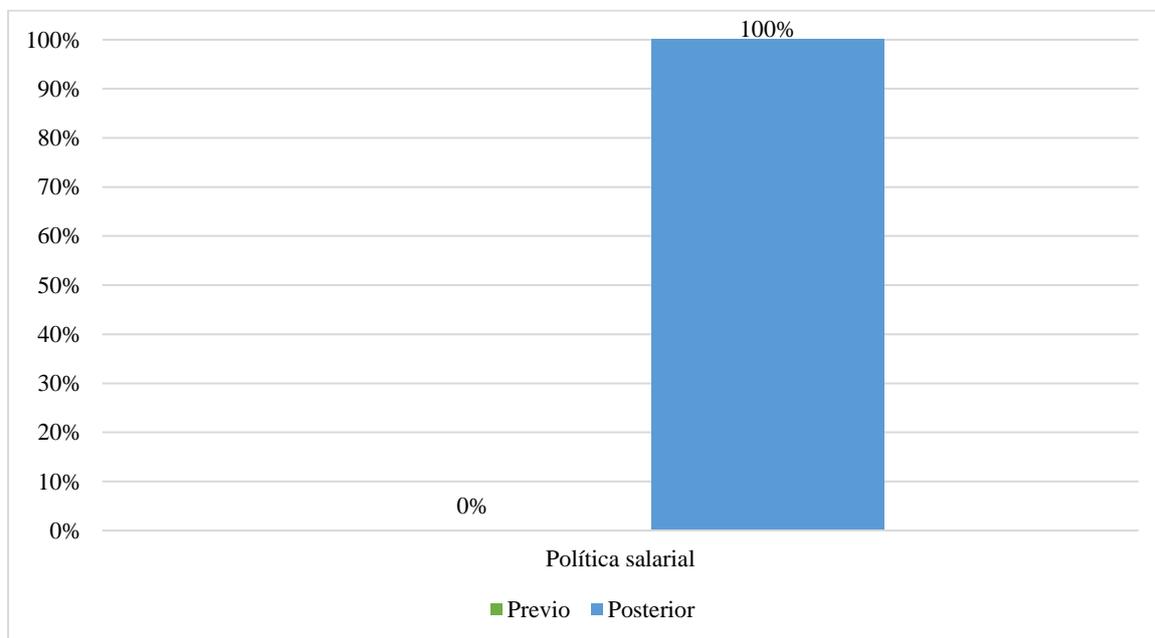


Figura 6. Comparativa de política salarial previa y posterior

La figura anterior es evidencia de que la situación de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. cuenta ahora con un instructivo que antes era ausente, con lo cual se

determina que al avance del 100 % actual es, en suma, por completo superior al previo, siendo esto determinante para la gestión del talento humano que necesita la organización. Al proponer una política salarial optimizada de acuerdo con la teoría expuesta y a la identificación de necesidades de la empresa, se ha logrado generar un instructivo que la gerencia y la dirección del área de Recursos Humanos podrán utilizar en todo momento para asignar un salario que responda tanto a las necesidades de sus trabajos como a las de la organización.

5.2. Logros Alcanzados

A partir del momento en el que asumí el cargo dentro del área de Recursos Humanos en la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., mis actividades se han centrado, en primer lugar, en identificar las características generales de las necesidades de la organización, con una mente abierta a fin de lograr una actividad óptima para la empresa y un pleno aprendizaje para mi propia formación profesional. De tal forma, atendiendo al propio proceso de formación, es necesario referir los logros personales en tanto estos reflejan mis objetivos a corto y largo plazo en función a cuestiones académicas, profesionales y personales.

De tal forma, alguno de los logros han sido el poder revisar la literatura correspondiente a la investigación sobre la gestión del talento humano desde una lectura no solo académica, sino también laboral, con lo cual ha sido factible identificar de manera más operativa las funcionalidades pragmáticas de los conceptos y sus repercusiones tangibles en la gestión dentro de una organización; del mismo modo, es de mencionar que la inserción en el mercado laboral me ha permitido discernir de manera apropiada las herramientas y conocimientos más apropiados para cada concepto, agudizando mi capacidad de gestión e instrumentalización de saberes técnicos. Por otra parte, al ingresar a un contexto laboral e iniciar comunicaciones con personal de distintos niveles y áreas, ha sido posible mejorar mis

capacidades sociales, ya que independientemente de las necesidades directas de la organización, se me ha permitido conocer a personas de distintas clases sociales, con diferentes niveles educativos, con creencias religiosas heterogéneas y de variados posicionamientos ideológicos. Esto ha permitido mejorar mi comprensión de los recursos humanos ya no solo debido a su capacidad productiva para las necesidades organizacionales, sino en tanto humanos complejos con visiones distintas del mundo condicionadas por cuestiones económicas, sociales, culturales, entre otras.

Es a partir de dichas interacciones que no solo se han establecido logros personales, sino también para la organización, siendo estos complementarios en tanto el perfeccionamiento de mis actividades profesionales permite una operatividad mayor para las necesidades organizacionales. De tal forma, al identificar las principales preocupaciones de los trabajadores, lo cual fue posible atendiendo a sus condiciones como ser humano y ya no solo a sus capacidades productivas, fue posible identificar la manera en la que desarrollan sus actividades, las cuales estaban determinadas por nociones generales de lo que significaba su posición como empleado y respondiendo a operaciones rutinarias de la estructura laboral impuesta en la organización. A su vez, al detallar en diferentes factores de la gestión organizacional, durante conversaciones abiertas con los miembros de la gerencia, los líderes de áreas y los trabajadores, fue posible notar que no existía una noción real de la forma en la que se estaban administrando los sueldos, sino que estos estaban siendo administrados en función a una instrumentalización rudimentaria y, en algunos casos, azarosa.

Tales conversaciones se realizaron en paralelo con la revisión de los documentos de gestión que se encontraban en la organización, con lo cual se dejó en evidencia la ausencia de instructivos, manuales o demás documentos pertinentes para una gestión organizada. El primer logro correspondiente fue que la gerencia de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. reconociera dicha ausencia como un problema real, para lo cual fue necesaria mi exposición

de los hechos y cómo este instrumento es necesario para la optimización de las capacidades administrativas de la organización. Es con la identificación de tal problemática que el siguiente logro se determinó en la organización del proyecto por el cual se alcanzaría la obtención de una política salarial funcional. De tal forma, se obtuvo la participación de los miembros directivos para la estructuración de un comité que pudiera evaluar mi desempeño y avance correspondiente al proyecto fijado y de la política salarial resultante. De tal manera, se logró brindar un informe borrador de las bases teóricas y científicas según las cuales se establece el proyecto; con dicho borrador, se inició con la descripción de los puestos y perfiles laborales, que también fueron revisados y aprobados por el comité instaurado.

En la realización de estas actividades se generaron los informes de organización de actividades del área de Recursos Humanos y el escalafón correspondiente, con lo cual se obtuvo una visión más apropiada de la forma en la que se organiza la empresa, las jerarquías de mando, las responsabilidades que se asumen en cada puesto y las valoraciones que de estas se hacen para la asignación de un salario. Además, es de notar que en este proceso también se logró entregar un informe en donde se expusieran las bases legales de todos los cambios pertinentes, buscando así que las actividades de la empresa y la organización de sus documentos cumplan en su totalidad con lo establecido por las autoridades. De esa forma, este logro constituyó en el esclarecimiento de las alineaciones de las actividades dentro de la organización en función a la terminología legal, con lo cual no se afirma que las actividades previas no estaban alineadas, sino que no se encontraban claramente expuestas en un documento que sirviera para la declaración ante las autoridades competentes en el área.

Al haber determinado de manera objetiva y precisa los perfiles para cada puesto laboral, se logró realizar una valoración exacta de cada uno de los puestos bajo el método *Hay*, siendo este monitoreado de manera constante por el comité para evitar errores que pudieran surgir antes la heterogeneidad laboral en la que la empresa se había sumido debido

a sus necesidades productivas y a la ausencia inicial de una política salarial funcional. De esa forma, otro logro inicial es el de haber entregado una valoración por asignación de puntajes a cada puesto laboral de todas las áreas de la organización, elemento con el que no contaban en un principio y que, sin embargo, resulta necesario como base para las actualizaciones constantes de las necesidades productivas y el óptimo relacionamiento con los recursos humanos. De tal manera, esto generó una tabla mediante la cual se evidencian los niveles, las conformaciones y las funciones de cada uno de los trabajadores dentro de la organización.

A su vez se logró realizar una estructura salarial que respondiera a las valoraciones generales de las condiciones laborales y también de manera específica de acuerdo con el control de la asistencia del personal con lo cual se realizó un documento de reportes de asistencia que fue entregado al comité a fin de que los revisen y sea parte de los archivos para el acceso de la gerencia de la empresa. En tal sentido, se logró establecer las condiciones estructurales de la empresa determinantes para la disposición de los salarios y los elementos particulares de cada miembro que deben ser considerados a fin de ejecutar medidas más homogéneas para optimizar el desempeño de los trabajadores. De esa forma, se entregó a la justa directiva una tabla donde se expone de manera específica los rangos salariales de acuerdo con lo expuesto anteriormente.

Asimismo, con todo ello, se procedió a definir cada uno de los puestos en donde se determina de manera específica su situación dentro de la organización en tanto estas se encuentren de manera conjunta con otros conceptos funcionales al reconocimiento de la gestión de los recursos humanos. En ese sentido, se generó un documento en el que se muestra una tabla con la denominación de las categorías, documento con el que antes no se contaba debido a la evidencia científica necesaria para así contar con el respaldo de veracidad que este le otorga a toda la documentación entregada.

Asimismo, se estableció que la política fuera aplicada para todos los trabajadores, incluyendo obreros y empleados, sumando un total de 206 personas, en esa línea, se logró obtener un bajo índice de rotación de personal pues de acuerdo con los datos mostrados en la tabla 11 y figura 7, en el periodo 2021 el objetivo de reducir la rotación era del 15 %, pero el número de trabajadores cesados fue de 40 personas, lo que corresponde al 17 %. Este resultado es considerado crítico, ya que supera la meta establecida. En cambio, en el año 2022 se alcanzó el objetivo del 15 %, y pues solo 36 personas cesaron, lo que equivale al 14 % de la plantilla siendo este resultado satisfactorio, ya que fue inferior al del año anterior.

Tabla 11

Rotación de puestos de personal

Año	Meta	Total de trabajadores cesados	Total de trabajadores del año	Logro	Estado
2021	15 %	40	236	17 %	Crítico
2022	15 %	36	249	14 %	Satisfactorio

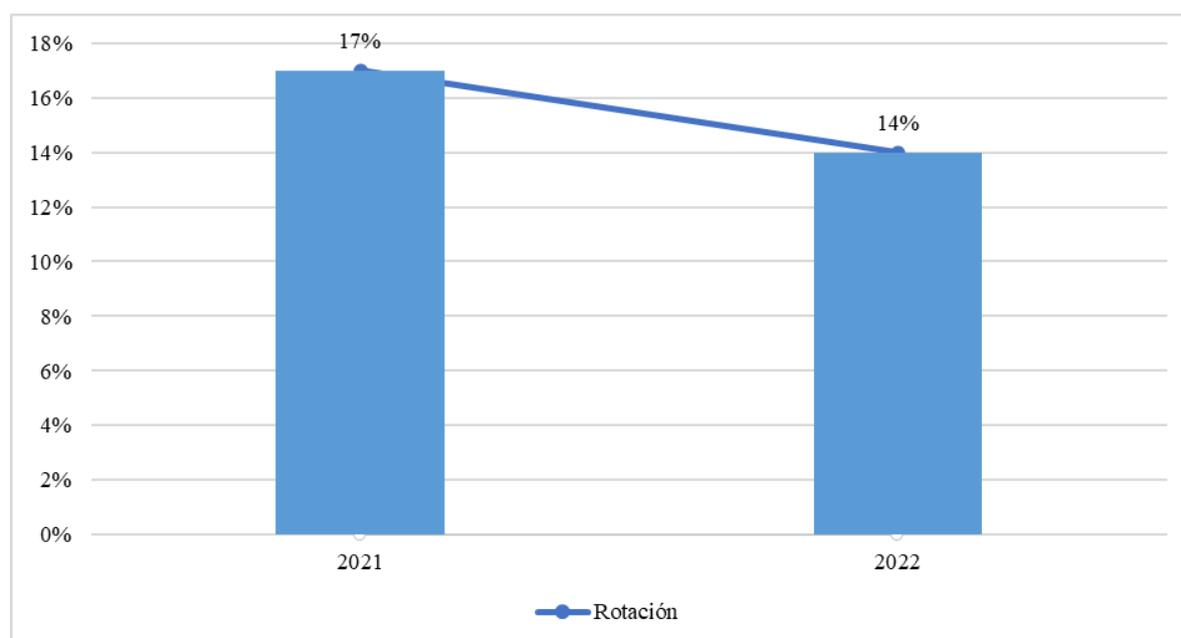


Figura 7. Comparativa de rotación de puestos de personal

En esa línea, el problema de la elevada tasa de rotación de empleados en la empresa estudiada fue la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo, por lo que el hecho de una disminución para el 2022 se debe a que una política salarial justa y equitativa genera más probabilidades de estar satisfechos en el centro laboral, lo que conducirá a una mayor motivación y lealtad a la organización. Además, una política de este tipo puede ayudar a retener a los trabajadores más competentes y experimentados, lo que puede ser ventajoso para la empresa a largo plazo, en suma, se identifica un logro alcanzado.

Con toda esta información es posible evidenciar que se logró con elaborar una política salarial consistente que responde a los principales aportes teóricos en el sector y a las condiciones específicas de la empresa, siendo así que en este paso se procedió con el establecimiento de documentos de gestión y la entrega del instructivo de la política salarial. Durante su elaboración esta fue monitoreada de manera constante por el comité sin dejar de lado otras funciones dentro del área de Recursos Humanos correspondientes a mi cargo. Con ello, no solo se logró generar un documento funcional para la organización, sino también que se reforzó mi capacidad de desarrollar múltiples tareas sin comprometer sus resultados. El instructivo genera paso a ser comunicado a la gerencia a fin de que se proceda con la aplicación y difusión en aras de obtener resultados pragmáticos que repercutan en la satisfacción de los trabajadores y en la rentabilidad de la organización.

5.3. Dificultades Encontradas

Al momento de referir los logros estos son atendidos en su estado final sin referir los problemas iniciales que se evidenciaron al momento de proceder con su realización; estos, sin embargo, se suelen entender de manera tácita, ya que la expresión de un logro supone una dificultad precedente que dota de valor a determinada acción. De tal forma, es necesario hacer explícita las dificultades que se presentaron para alcanzar el logro de la elaboración de una

política salarial para la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. en el cumplimiento de mis funciones profesionales en el área de Recursos Humanos.

Una característica que ya suele ser percibida como parte de la naturaleza humana es la resistencia al cambio, bajo la cual se comprende que los resultados actuales son comprendidos como suficientes y que, por tanto, las condiciones que las generan no deberían ser alteradas, puesto que se valora en mayor medida las posibilidades de resultados negativos que los positivos. En tal medida, frente al desarrollo exponencial que se ha evidenciado en Oleaginosas Amazónicas S. A., es natural que entre su gerencia se presente esta resistencia, ya que sin contar con la política de salarios han estado logrando desarrollar sus actividades con un margen de ganancia importante que las ha llevado a ocupar un sector importante en el mercado. El hecho de reconocer la ausencia de una política salarial como problema para la gestión ha supuesto una dificultad inicial en tanto su ausencia no ha significado un esfuerzo extra en los procesos de comunicación a fin de que la gerencia pueda ser convencida de que a corto y largo plazo esto puede acarrear pérdidas significativas que contravienen a los objetivos organizacionales.

Es en las comunicaciones con una gerencia que ha alcanzado logros importantes que se presenta otra dificultad importante, sobre todo para un nuevo miembro de la organización que quiere realizar cambios en una empresa consolidada o en proceso de consolidación, que es el sentido de superioridad. Al contar con un conocimiento, sobre todo, pragmático de las competencias y necesidades gerenciales y que en su experiencia lo ha llevado a un nivel de logro bastante alto, se hace evidente que la gerencia puede asumir cierto sentido de superioridad frente a un profesional que no cuenta con demasiada experiencia laboral; con lo cual, incluso con una exposición caracterizada por un sustento teórico fuerte, la experiencia de los gerentes pueden generar contraposiciones que implican a su vez falacias argumentativas que impiden una apertura total al cambio.

Además, como profesional del área de Recursos Humanos, nuestra labor no solo se centra en la mejora de las capacidades organizacionales, sino también de la satisfacción del personal en tanto son comprendidos como seres complejos irreductibles a sus posibilidades productivas. Esto puede generar dificultades con una perspectiva gerencial en donde el personal es entendido como una propiedad, lo cual no se debe a una posición moral criticable, sino a un condicionamiento estructural causado por políticas liberalistas de la economía y de los procesos productivos. En ese sentido, esta dificultad se presenta, sobre todo, al valorar los puestos de trabajo puesto que en dicha valoración no solo se presentan cuestiones de rentabilidad para la organización, sino también su repercusión en el trabajador en tanto ser racional y sensible.

5.4. Planteamiento de Mejoras

En el proceso de la elaboración de una política salarial consistente se identificaron ciertas problemáticas que deben ser resueltas a fin de mejorar las capacidades de gestión dentro de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A., siendo así que estas atienden a un conocimiento total de la situación de los recursos humanos y su compenetración con las necesidades de la organización. Entre estas se reconoce la necesidad de instaurar procesos para el fortalecimiento de la cultura organizacional, lo cual permitirá generar actitudes entre todo el personal que mejore no solo la productividad, sino también el ambiente laboral en tanto su perspectiva de este se encuentra condicionada por la relación del sujeto con el resto del personal y con los materiales del centro de labores.

Asimismo, a fin de que la gerencia cuente con una base sobre la cual desarrollar sus actividades de gestión, se plantea la instalación de un proceso de valoración que no solo permita conocer cuáles son los factores por los cuales se evalúan los puestos laborales existentes, sino que sirve también como precedente para la instauración de nuevos puestos

laborales acorde a las necesidades cambiantes de la organización. En tal medida, como parte de los logros, se planteó la instauración de un sistema de valoración por el cual se califica y puntúa cada una de las actividades laborales desarrolladas en el contexto de la empresa analizada.

5.4.1. Metodologías Propuestas.

- Instauración de protocolos de actividades por las cuales se genere una comunicación directa entre los diferentes agentes de la organización; en estas se plantea eliminar barreras comunicacionales propias del orden burocrático y la estructura jerárquica del trabajo, con lo cual diferentes áreas podrán conocer el papel de diferentes actores sintiéndose parte de una estructura mayor.
- Método *Hay* para la valoración de puestos: se toma en consideración la responsabilidad de cada puesto laboral, asumiendo el impacto, la magnitud e independencia de sus funciones. Asimismo, en esta se evalúa las competencias de los trabajadores, con lo cual se determina la habilidad necesaria para su cumplimiento, la integración que se tiene respecto a las necesidades organizacionales y el conocimiento específico. Además, se toma en consideración la definición de los perfiles, por los cuales se diferencia los puestos que requiere de actividades pensantes, actuantes y que cuenten con un equilibrio entre ambas.

5.4.2. Descripción de la Implementación.

Para la implementación de una cultura organizacional es necesario que se proceda con una evaluación inicial de las necesidades objetivas para el bienestar general de los trabajadores; para lo cual se requerirá de una comprensión de estos en tanto seres humanos, buscando así alentar un direccionamiento positivo en función de

preocuparse, como organización, de la salud y mental de los trabajadores. Cabe notar que para una cultura organizacional positiva es necesario que, como base, se perciba un sentido de justicia correspondiente a los salarios que obtiene cada puesto laboral debido a las características de cada uno y que estas no se encuentren condicionadas por elementos que no obedezcan a un racionamiento objetivo. De tal modo, siguiendo con el reconocimiento de la ausencia de una política salarial, se debe establecer un sentido de homogeneidad en la valoración de los trabajos desde la perspectiva de género, con lo cual sería factible que la organización cuenta con un compromiso social real para la eliminación de problemáticas estructurales en la economía nacional. A su vez, es menester contar con actividades de recreación por las cuales los trabajadores fortalezcan su pertenencia al grupo, lo cual es posible realizar mediante actividades en centros recreacionales o en las mismas instalaciones, pero con elementos que diferencien sus actividades laborales de las recreacionales.

Por otra parte, en lo correspondiente al método *Hay*, es necesario que la gerencia valide su utilización dentro de la empresa, para lo cual se esclarece que el logro de mi intervención dentro de Oleaginosas Amazónicas S. A. cuenta también con el reconocimiento de la importancia de dicho método. Conforme al crecimiento de la organización, este puede ser utilizado para instaurar nuevas valoraciones de los trabajadores cuyos puestos laborales evolucionan conforme a la instalación de nuevas características, como lo serían la implicación de herramientas tecnológicas para la optimización o el aumento de procesos para la corroboración de la calidad de sus actividades. Asimismo, este método es funcional también para determinar el sueldo a tratar cuando se cuente con puestos laborales que antes no se encontraban en la organización, los cuales son productos tanto del crecimiento de la empresa como de la

actualización de sus actividades y necesidades organizacionales y operativas, como lo pueden ser nuevas áreas para comunicaciones, instalación de software, entre otras.

5.5. Análisis

Siguiendo los postulados de Stoute et al. (2018), las actividades profesionales dentro del área de Recursos Humanos se centran en la armonización de todos los procesos a fin de mejorar las capacidades de la organización para obtener mejores niveles de competitividad y así posicionarme de manera óptima en el mercado. De tal manera, nuestras actividades han buscado, como se muestra en toda la información precedente, instaurar condiciones de gestión superiores a las precedentes a fin de que sea factible obtener niveles más altos de rentabilidad y producción, así como una efectividad mayor en la toma de decisiones por parte de los puestos directivos. Los documentos generados, tanto el instructivo final para las políticas salariales como los reportes de procedimientos evaluados por el comité son funcionales como precedentes sobre los cuales se pueden generar consecuencias pragmáticas positivas para esta empresa en particular.

En ese sentido, las actividades siguieron la perspectiva de Heath (2018), ya que todo ha sido dirigido para el beneficio de la organización, actualizando sus competencias de organización y gestión de recursos humanos para responder a las tendencias del mercado, proponiendo nuevas condiciones para la sostenibilidad y crecimiento de la organización. Este mismo autor expresa que la gestión organizacional parte del planteamiento de estrategias operativas por las cuales se guían las actividades prácticas para el cambio y actualización de la organización, con lo cual se interpreta que nuestra intervención responde a los principales valores de la gestión organizacional, ya que se han ejecutado acciones que representan una novedad para la gestión de esta empresa en particular y que sirve como marco de referencia para futuras actividades de gestión. El desempeño de la organización, como lo reconoce

Abualosh et al. (2018), se determina debido a los resultados lucrativos que esta significa para los accionistas y dueños de la organización, con lo cual un análisis apresurado comprende que lo mejora para la salud financiera se sostiene en la minimización de gastos y en la maximización de ingresos, lo cual sin embargo no responde a las condiciones reales del mercado ni a los elementos propios del desempeño organizacional. Una política salarial correcta permite visualizar que los gastos donde figuran los salarios de los trabajadores no tienen motivo para ser el mínimo posible, sino que este debe estar sujeto a criterios mucho más complejos que cambian la relación entre gastos y desempeño, pues el aumento racional de los gastos en los salarios puede significar un compromiso mayor de los trabajadores, aumentando la productividad y el desempeño de toda la organización.

La gestión del talento humano, de esa forma, no solo se encuentra sujeta a condiciones que determinan la situación interna de la organización, como lo es una comprensión reducida de la satisfacción laboral, sino que también puede condicionar la imagen de toda la organización en el mercado. Así, es de mencionar la postura de Baccarani et al. (2021), quienes mencionan que una mala gestión de los recursos humanos puede causar que estos generen una imagen negativa de la organización, ya que los trabajadores no son máquinas de producción, sino que son también agentes sociales que llevan consigo una carga simbólica de la empresa que puede ser expresada a otros agentes sociales y causar finalmente una visión negativa; esto sucede sobre todo cuando el problema se vuelve mayúsculo y se ventila al público a través de huelgas, denuncia de despidos, denuncias de inconformismo por redes sociales, entre otras. Ahí es importante la instauración de una nueva política salarial, ya que de esa forma, permite tener una mejor noción de la forma en la que se está gestionando el talento humano, haciendo de la organización una entidad competitiva capaz de retener el talento y atraer a nuevos trabajadores que buscan la oportunidad de demostrar sus capacidades profesionales. Con todo ello, la organización se beneficia con fuerza laboral más capacitada

y una imagen institucional más comprometida con el desarrollo y el bienestar general de sus trabajadores.

5.6. Aporte del Bachiller en la Empresa

Al asumir el cargo dentro del área de Recursos Humanos se evidenció la ausencia de un enfoque de toda la organización para la gestión del talento humano, que radicaba en la evidente falta de documentos por los cuales se tuviera un pleno conocimiento de las características organizacionales respecto a la forma en la que la empresa se relacionaba con sus trabajadores. De tal manera, ante el reconocimiento de las necesidades que se identificaron como principales para la gestión de los recursos humanos, se estableció como finalidad la integración de las políticas de gestión debido a documentos que evidenciaran una perspectiva objetiva, sostenida en información teórica y pragmática, de la forma en la que se desarrollan ciertos procedimientos de gestión. Al establecer un orden con el que se realizó una jerarquía de las necesidades para asumir cada uno de los retos, se identificó la ausencia de una política salarial óptima como una de las principales necesidades que debían ser resueltas durante la realización de mis actividades en el área. En ese sentido, mi aporte se centra en la entrega de un instructivo que represente la política salarial y demás logros que se alcanzaron en su proceso de obtención.

Tabla 12*Aportes durante la elaboración de política salarial*

Actividad implementada	Logro alcanzado	Aporte (observación)
Organización de actividades del área de Recursos Humanos	Actualmente se cuenta con una secuencia estratificada de actividades por las cuales se plantea el ahorro del tiempo en el cumplimiento de las actividades del área de Recursos Humanos.	Se logra beneficiar a la organización en tanto la gerencia cuenta con un sistema objetivo y segmentado para la toma de decisiones.
Escalafón	Ahora la organización cuenta con una base de datos por las cuales se conoce las características de todos los colaboradores incluyendo información necesaria para su gestión.	Frente a contingencias, la administración puede tomar decisiones más rápidas y efectivas consultando directamente el escalafón.
Legajos	Se produjo un documento que contiene toda la información respecto a los archivos con los que cuenta la organización.	Será factible acelerar la administración y consulta de diferentes documentos durante los procesos burocráticos.
Control y reportes de asistencia	Se ha logrado realizar un registro de las horas laborales que están siendo utilizadas de manera correcta por cada uno de los colaboradores.	Resulta funcional tanto para la gerencia como para los directores de cada área en tanto esto permite establecer medidas para la mejora en la administración del tiempo y en el establecimiento de sanciones cuando no se cumplen con las horas de trabajo establecidas.

Administración de contratos	Se ha logrado contar con un registro óptimo de los documentos contractuales que sea funcional tanto para su evaluación interna como en el caso de que estas sean revisadas por instituciones de fiscalización.	La organización podrá responder de manera óptima ante las necesidades internas en la gestión de los contratos laborales como en la interpelación de fiscalizaciones en el cumplimiento de la ley.
Evaluación de desempeño laboral	Se estableció un registro del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, en función a una metodología que se deja explícita en el documento resultante brindado a la gerencia.	La empresa cuenta con un beneficio económico en tanto se determinan puntos por los cuales se estaría generando obstáculos para la obtención de un desempeño óptimo entre sus trabajadores.
Establecimiento de documentos de gestión	Se generó un conjunto de documentos que sirven para la gestión de los recursos humanos, que puede ser útil a corto plazo como a largo plazo de acuerdo con modificaciones que se considere pertinente.	El área de recursos humanos adolecía de una organización clara de su documentación, por lo que el establecimiento de documentos de gestión permitió tener ordenados sus archivos y contar con medios por los cuales realizar los procedimientos de manera homogénea.

Los aportes hacia la empresa responden no solo a las ausencias presentadas al inicio del actual informe, sino también a la mejora de procedimientos en tanto estos eran realizados de manera pragmática y sin una guía que permita homogeneizar las actividades en aras del orden y la predictibilidad de los resultados de cada gestión. De tal manera, al aportar a la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. con una política salarial específica, fue posible que mis actividades sean las de un agente de cambio en beneficio de la gestión organizacional,

contribuyendo tanto a alcanzar los objetivos organizacionales como la de satisfacer las necesidades de los trabajadores de dicha empresa.

Conclusiones

1. Se ha logrado la organización y estratificación de actividades que podrán realizarse en diferentes plazos de acuerdo con cada tipo de actividades; esto ha significado no solo el planteamiento de un conjunto de acciones que deben realizarse para la correcta gestión, sino también el perfeccionamiento de acciones con las que ya se contaba a fin de que estas no impliquen pérdidas para la organización sino, por el contrario, que sirva para la mejora continua.
2. Se ha desarrollado un conjunto de documentos en los cuales se exponen los datos necesarios para caracterizar los principales aspectos de los trabajadores, siendo estos necesarios para la administración inmediata y la toma de decisiones respecto a los recursos humanos; asimismo, se han generado también la documentación necesaria para que la data de la organización pueda ser consultada de manera óptima.
3. Se ha aportado con la generación de data y procedimientos directos para que en siguientes gestiones cuenten con un instrumento procedimental para continuar con el control y reporte de asistencia, los cuales son necesarios para que se mantenga una evaluación constante de los colaboradores; junto a ello, también se estableció un registro y procedimiento específico por el cual se evalúa el desempeño laboral para cada área de acuerdo con las características específicas de los puestos que se evalúan.
4. Se ha logrado un registro específico, ordenado y estratificado por el cual se administra de manera más eficaz los contratos, contando este con las características que se requieren para para las necesidades de la gestión interna y debido a la normativa vigente; asimismo, junto a ello, se establecieron un conjunto de documentos de gestión útiles a corto y largo plazo para una presentación homogénea de estos.
5. Se elaboró una política salarial por la cual la organización cuenta con el recurso para relacionarse de manera óptima con los miembros; de tal manera, esta responde a las bases

legales por las que se regula en el país y a las necesidades mismas de la organización y de los trabajadores, proponiendo de esa forma el aumento de sueldos de acuerdo con la data recopilada como lo es el desempeño, la antigüedad y la formación de cada trabajador.

Recomendaciones

1. Se sugiere a la gerencia de Oleaginosas Amazónicas S. A. mantener una relación más cercana con el área de Recursos Humanos en tanto puedan analizar de manera directa la forma en la que se están gestionando los datos de las actividades que se llevan a cabo respecto a su relación con los trabajadores; esto debe realizarse de acuerdo con plazos que se crean convenientes a fin de contar con una proyección y registro de todas las acciones que se realizan y los resultados que se obtienen.
2. Se recomienda a gestiones próximas del área de Recursos Humanos de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. mantener un registro actualizado de las condiciones de cada trabajador en función de sus capacidades, formación u otros que sean de interés para la organización a fin de incentivar el desarrollo de una línea de carrera por la cual la empresa y el empleado se vean beneficiados mutuamente.
3. Se sugiere a la dirección en el departamento de recursos humanos revisar de forma constante los procedimientos e instrumentos por los cuales se mantiene el control respecto de la situación y condiciones de cada trabajador debido a su respuesta frente a las necesidades de la organización; esto se puede realizar de manera anual buscando complementar el reporte de asistencia y los indicadores del desempeño laboral.
4. Se recomienda al área de Recursos Humanos mantener un orden preestablecido respecto a la gestión de los contratos a fin de que estos puedan ser consultados de manera directa y rápida; la revisión de dicho orden puede realizarse de manera anual de manera que se tenga pleno conocimiento de cómo se están gestionando los contratos y que al momento de nuevos contratos o en la rotación de los trabajadores se mantenga dicho orden.
5. Se recomienda a la dirección general y al área de Recursos Humanos de la empresa Oleaginosas Amazónicas S. A. mantener una actualización constante sobre las actualizaciones legales por las cuales se condicionan los salarios de los trabajadores,

atendiendo tanto al sector macroeconómico como a necesidades internas, con lo cual la política salarial propuesta supone una base, aunque bastante completa, disponible a la modificación y actualización.

Lista de Referencias

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. <https://doi.org/10.28945/4088>
- Ansah, M., Coffie, R., Azinga, S., & Nimo, M. (2021). Ghana's single spine pay policy and unemployment: The application of the partial least square modelling approach. *Cogent Economics & Finance*, 9(1), 1911766. <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1911766>
- Anwar, G., & Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47. <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Baccarani, C., Brunetti, F., & Martin, J. (2021). Climate change and organizational management: toward a new paradigm. *The TQM Journal*, 33(3), 640-661. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0094>
- Boon, C., Den Hartog, D., & Lepak, D. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sichieri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: UIDE. [https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog %C3 %ADa %20para %20la %20investigaci %C3 %B3n %20hol %C3 %ADstica.pdf](https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%C3%ADa%20para%20la%20investigaci%C3%B3n%20hol%C3%ADstica.pdf)
- Castro, A., Parra, E., & Arango, I. (2020). Glosario para metodología de la investigación. *Working Paper ESACE*, 1(8), 1-38. <http://doi.org/10.17605/OSF.IO/5ANJB>

- Chacón-Moscoso, S., Anguera, T., Sanduvete-Chaves, S., Losada, J., Lozano-Lozano, J., & Portell, M. (2019). Methodological quality checklist for studies based on observational methodology (MQCOM). *Psicothema*, *31*(4), 458-464.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2019.116>
- Collings, D., McMacking, J., Nyberg, A., & Wright, P. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, *58*(5), 1378-1382.
<https://doi.org/10.1111 %2Fjoms.12695>
- Cooke, F., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, *30*(4), 100778. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
- Haneda, S., & Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, *47*(1), 194-208.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.008>
- Heath, R. (2018). Issues Management. In R. Heath, & W. Johansen, *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1-15). Estados Unidos: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0095>
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, *32*(1), 36-59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Kiplie, F., Yatin, S., Angutim, M., & Hamid, N. (2018). System Development for Document Management System. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(9), 748-757. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i9/4652>

- Marotti, A., & Wood, T. (2019). What is applied research anyway? *Revista de Gestão*, 26(4), 338-339. <https://doi.org/10.1108/REGE-10-2019-128>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019). *Guía para la igualdad 2. Valoración objetiva de puestos de trabajo entre hombres y mujeres*. MTPE.
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/356076-guia-para-la-igualdad-2-valoracion-objetiva-de-puestos-de-trabajo-entre-hombres-y-mujeres>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Petrosyan, A. (2019). Regaining the Soul Lost (The Limits of Depersonalization in Organizational Management). *Philosophy of Management*, 18, 131-155.
<https://doi.org/10.1007/s40926-018-0092-3>
- Pokrovskaja, N., Petrov, M., & Molodkova, E. (2018). Organizational Management Factors for Universities and Business Infrastructure Communication: Russian-Italian Partnership Case. *IEEE Xplore*, 17, 205-208.
<https://doi.org/10.1109/PTES.2018.8604220>
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 1-23. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>

- Simonetti, V., & Noblin, A. (2019). Developing and Implementing Health Information Management Document Imaging Productivity Standards: A Case Study from an Acute Care Community Hospital. *Perspectives in Health Information Management*, 16, 31908630. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31908630>
- Stouten, J., Rousseau, D., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Wong, G., y Doty, H. (2022). Theorizing Human Resource Development Practices in Extended Contexts. *Human Resource Development Review*, 214(4), 410-441. <https://doi.org/10.1177/15344843221130918>

Anexos

Anexo 1
Evidencia fotográfica





Anexo 2

Política salarial

 OLAMSA <small>OLEAGNOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

**PROCEDIMIENTO
POLITICA SALARIAL**

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENTE GENERAL
FECHA DE APROBACIÓN:		
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

1. OBJETIVO

El objetivo de la política Salarial es, contar con una herramienta de Gestión para OLAMSA, que nos permite atraer, mantener, motivar y mejorar a nuestro talento humano actual y futuras contrataciones a nivel local, nacional e internacional. Así mismo tener un enfoque de la adecuación salarial con respecto al mercado laboral y cumplir con los beneficios sociales de todos los trabajadores de la empresa. Además de:

- Brindar una remuneración equitativa a los trabajadores de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.
- Motivar al trabajador a mejorar su desempeño laboral.
- Motivar al personal a crecer profesionalmente dentro de la organización.
- Mantener y preparar al talento humano dentro de la organización para obtener mejores resultados a nivel de organización

2. ALCANCE

Comprende a todos los trabajadores que laboran en la empresa OLAMSA.

3. DEFINICIONES

3.1. Ascenso laboral o promoción. El ascenso de los trabajadores y de las trabajadoras, es una facultad inherente al empleador que la ejerce considerando criterios objetivos y razonables.

3.2. Compatibilidad o conciliación de vida personal, familiar y laboral. Situación en la que se busca equilibrar la vida laboral con la vida familiar o personal, mediante la adopción de medidas vinculadas al tiempo de trabajo, al lugar de trabajo, entre otras, con el objeto de que mujeres y varones compatibilicen en igualdad de condiciones las distintas facetas de su vida.

3.3. Categoría ocupacional: Estamento que agrupa a uno o más puestos

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

de trabajo afines.

- 3.4. Cuadro de categorías y funciones.** Mecanismo mediante el cual el empleador evalúa y organiza los puestos de trabajo de acuerdo a criterios objetivos y a la necesidad de su actividad económica.
- 3.5. Estructura de cargos:** clasificación interna de los puestos de trabajo existentes en la empresa.
- 3.6. Discriminación remunerativa.** Situación que se produce cuando se establecen diferencias salariales o remunerativas basadas en el sexo de la persona y sin criterios objetivos. La discriminación remunerativa puede ser directa o indirecta.
- 3.7. Ley:** Referencia a la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres.
- 3.8. Periodo de lactancia:** Periodo durante el cual está vigente el permiso por lactancia establecido por la Ley N° 27240, Ley que otorga permiso por lactancia materna.
- 3.9. Política salarial o remunerativa:** Conjunto de criterios y directrices establecidos por el empleador para la gestión, fijación o reajuste de los diferentes esquemas de remuneración de los trabajadores. Se tiene en consideración la procedencia del contratado, de no ser de la zona y vale la pena rescatar el talento humano se debería plantear una remuneración de acorde al mercado laboral.
- 3.10. Prevención y sanción del hostigamiento sexual en el trabajo:** Conjunto de medidas destinadas a evitar o reprimir situaciones de hostigamiento sexual en el trabajo, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.

4. RESPONSABLES

- 4.1. Gerente General.** Aprueba el procedimiento para su ejecución.
- 4.2. Jefe de administración y finanzas.** Revisa el procedimiento continuamente.

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

4.3. Jefe de recursos humanos. Realiza la política salarial y es responsable de su actualización.

4.4. Directorio. Responsables de aprobar a nivel de gestión y viabilidad de acuerdo al presupuesto anual.

5. REFERENCIAS

5.1. BASE LEGAL

- Ley general de inspección del trabajo, Ley N° 28806 "Artículo 25.- Infracciones muy graves en materia de relaciones laborales. "25.22, 25.23"
- Ley No. 27270, "Ley contra actos de discriminación".
- Ley No. 28983, "Ley de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres".
- Resolución Ministerial N° 243-2018-TR. Norma que aprueba la "Guía que contiene las pautas referenciales que pueden ser utilizadas por la organización empleadora para evaluar puestos de trabajo y definir el cuadro de categorías y funciones", el modelo de cuadro de categorías y funciones y el contenido mínimo referencial de la política salarial"
- Ley No. 27240, "Ley que otorga permiso por lactancia materna".
- Ley No. 30709, "Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres".
- Decreto Supremo No. 002-2018-TR, "Reglamento de la Ley N° 30709".
- Ley No. 26772, "Disponen que las ofertas de empleo y acceso a medios de formación educativa no podrán contener requisitos que constituyan discriminación, anulación o alteración de igualdad de oportunidades o de trato".
- Protocolo No. 004-2019-SUNAFIL/INII "Protocolo para la Fiscalización de las obligaciones en materia remunerativa previstas en la Ley N° 30709, Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres", aprobado mediante Resolución de Superintendencia No. 168-

 OLAMSA OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

2019-SUNAFIL.

- Las demás que resulten aplicables.

6. POLÍTICAS

6.1. El incremento de sueldos se dará en base al desempeño, antigüedad y grado educativo del trabajador de acuerdo a los rangos ya establecidos.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

7.1. VALORES

En relación al plan estratégico difundido en el año 2015, consideramos los siguientes valores:

- **Transparencia.** Valor que representa a la empresa por entregar información de manera veraz, tanto la alta dirección, responsables de áreas, personal asistencial y personal operativo son los responsables de darla a conocer.
- **Justicia y equidad.** Los sueldos en la empresa son justos y equitativos; considerando de acuerdo a ley un sueldo que permita vivir tranquilamente al trabajador y a la vez fomentar el ánimo de superación y reconocimiento económico y emocional de acuerdo a la responsabilidad asumida en la empresa.
- **Responsabilidad.** No puede tener un impacto adverso la participación de los padres y madres con responsabilidades familiares en esquemas de trabajo flexible o en las medidas que el empleador tenga a disposición para la compatibilidad de la vida personal, familiar y laboral.

7.2. CRITERIO

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

- **Competitividad hacia el mercado.** Para realizar la política salarial se tendrá en cuenta el mercado laboral comparable del rubro, tanto por el puesto en la que se desenvuelve el trabajador, grado educativo y desempeño. Lo que se busca es disponer de los mejores profesionales, y que la empresa evite que el buen talento humano se vaya.
- **Compromiso.** Una vez integrado el colaborador a la empresa debe comprometerse a retribuir, enseñar, aplicar y difundir sus conocimientos.
Así mismo una vez capacitado el trabajador asumirá el compromiso de aplicar lo aprendido por un periodo razonable.
Nota: Aquí generamos una carta de compromiso en cuanto a capacitaciones de gran envergadura brindadas por la empresa.
- **Adecuación progresiva.** Una vez definida la política salarial, puede que alguna determinación no coincida con la situación actual de determinados trabajadores, para lo cual se irán planteando nuevos criterios para adecuarla de manera progresiva y de acuerdo a los requerimientos legales que lo permitan.
- **Racionalidad.** En función a la toma de personal estos deben estar enmarcados en los documentos de gestión vigentes y con la autorización de la alta dirección.
- **Embarazo, maternidad, paternidad, lactancia.** No se consideran diferencias objetivas y razonables de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 30364, Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar.
- **Periodos de incapacidad.** Dichos periodos se consideran como efectivamente laborados en concordancia con la normativa vigente.

7.3. TRABAJADORES NUEVOS EN CARGOS O ASCENSOS

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

El personal nuevo en cualquier cargo o con algún tipo de ascenso o encargatura de puesto ingresará con su sueldo MÍNIMO de acuerdo a la categoría de la escala salarial a la que corresponda en cuanto cumpla el perfil solicitado como formación y experiencia especificada en la herramienta de gestión como el MOF vigente, de no cumplir con el perfil solicitado quedará a criterio de Recursos Humanos en coordinación con la Administración y la aprobación de la Gerencia General un sueldo cercano al mínimo hasta cumplir con el perfil deseado.

En los casos donde se contrate personal altamente calificado de elevado potencial se exceptúa lo estipulado en el párrafo anterior asignándole un ingreso MAXIMO de la escala salarial, teniendo en cuenta el perfil requerido.

Mencionar también que situaciones excepcionales la empresa puede evaluar brindar una bonificación por cargos de responsabilidad u otras condiciones de trabajo previa autorización de la Gerencia General.

Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera anual, de ser una evaluación con criterio de **REGULAR** por dos años consecutivos no se renovará el contrato de trabajo o se tomarán medidas de acuerdo al RIT vigente.

7.4. ELEMENTOS DE LA REMUNERACIÓN: TIPOS DE REMUNERACIÓN

- **Remuneración fija.** Es el monto económico establecido por el empleador de acuerdo al cargo, se tienen cuenta el perfil, responsabilidades, lugar de procedencia e impacto en la organización.
- **Remuneración variable.** La remuneración podría variar de acuerdo a la aprobación de la alta dirección y va de acuerdo al cumplimiento de resultados grupales o específicos. Se considera remuneración variable cuando hay algún tipo de bonificación u horas extras de acuerdo a la productividad. Dentro de los ingresos adicionales que recibe el trabajador la empresa considera una bonificación por movilidad sujeta

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

a asistencia de S/ 150.00 a obreros hasta supervisores, adicional a ello alimentación en cuanto almuerzos, cenas o refrigerios de acuerdo a su turno de trabajo.

- **Beneficios.** El trabajador y el empleador, buscando satisfacer las necesidades de ambos para brindar bienestar y seguridad a las partes.

7.5. RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL

- **Gerente General.** Se encargará de evaluar a los profesionales que ejercen algún cargo de jefatura. La Gerencia General es evaluada por el directorio.
- **Gerencia de operaciones, jefes de área y supervisores.** Se encargará de evaluar al personal que tiene bajo su responsabilidad.
- **Recursos Humanos.** Canaliza las evaluaciones de desempeño a través de los jefes o supervisores inmediatos.

7.6. JUSTIFICACIÓN DE DIFERENCIAS SALARIALES

- Por excepción los trabajadores pertenecientes a una misma categoría pueden percibir remuneraciones diferentes, cuando dichas diferencias se encuentren justificadas en criterios objetivos tales como la antigüedad, el desempeño, la escasez de oferta de mano de obra calificada para un puesto determinado, el costo de vida, la experiencia laboral, el perfil académico o educativo, el desempeño, el lugar de trabajo, entre otros.
- Existe escasez de oferta de mano de obra calificada cuando objetivamente se demuestre que las calificaciones requeridas por un puesto de trabajo son escasas en el mercado.

7.7. SITUACIONES EXCEPCIONALES

El empleador tiene la potestad de mantener, de ser el caso, la remuneración de un trabajador en un particular nivel o estatus cuando

 OLAMSA <small>OLEARNOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

se produzca una modificación de la estructura salarial u organizacional, reclasificación, degradación o ajuste razonable, aunque el valor asignado al puesto de trabajo o categoría haya decrecido o el nuevo puesto de trabajo corresponda a una categoría de inferior nivel remunerativo.

7.8. VIGENCIA Y DIFUSIÓN

La Política rige a partir de marzo del 2022 y será puesta en conocimiento de cada uno de los empleados y obreros de la empresa, ya aprobada por la alta dirección.

NIVELES, CONFORMACIONES Y FUNCIONES

Tabla 1. Niveles, confirmaciones y funciones.

CONDICION	CLASIFICACION	CATEGORIA	FUNCION PRINCIPAL
EMPLEADOS	EJECUTIVO	E6	Cargos que toman decisiones, plantean programas y proyectos de mejora para la empresa.
		E5	
		E4	
		E3	
		E2	
		E1	
	PROFESIONAL	P4	Son cargos especializados que ejecutan y aplican sus conocimientos en cada área correspondiente, tienen dependencia del personal Ejecutivo.
		P3	
		P2	
		P1	
	TECNICO	T4	Son cargos que ofrecen asistencia y tienen dependencia de los niveles superiores.
		T3	
		T2	
T1			
OBREROS	TECNICO	OT4	Son cargos que ofrecen asistencia y tienen dependencia de los niveles superiores.
		OT3	
		OT2	
		OT1	
	AUXILIAR	O2	

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

		O1	Son cargos netamente operativos y tienen dependencia de niveles superiores.
--	--	----	---

Tabla 2. Rangos salariales.

CONDICION	CLASIFICACION	CATEGORIA	MINIMO	MAXIMO
EMPLEADOS	EJECUTIVO	E6	13,500.00	15,500.00
		E5	8,000.00	10,000.00
		E4	7,000.00	8,000.00
		E3	6,000.00	7,000.00
		E2	5,000.00	6,000.00
		E1	4,000.00	5,000.00
	PROFESIONAL	P4	2,500.00	3,500.00
		P3	2,000.00	2,500.00
		P2	1,500.00	2,000.00
		P1	1,500.00	1,700.00
	TECNICO	T4	2,000.00	2,500.00
		T3	1,500.00	2,000.00
		T2	1,300.00	1,700.00
T1		1,200.00	1,500.00	
OBREROS	TECNICO	OT4	2,000.00	2,500.00
		OT3	1,600.00	2,200.00
		OT2	1,500.00	2,000.00
		OT1	1,300.00	1,800.00
	AUXILIAR	O2	1,100.00	1,500.00
		O1	1,000.00	1,400.00

Tabla 3. Denominación de las categorías.

E6	Gerencia General
E5	Gerencia de Operaciones
E4	Jefes de Planta
E3	Jefe de Administración
	Jefe de Sostenibilidad
E2	Jefe de Recursos Humanos
	Jefe de Contabilidad
	Jefe de Ssoma

 OLAMSA <small>OLAMPOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

	Auditor Interno
	Jefe de Articulación comercial
	Jefe de Almacén
	Jefe de TI
	Jefe de Logística
E1	Jefe de Seguridad
	Jefe de medio ambiente
P4	Supervisor de operaciones
	Supervisor de mantenimiento
P3	Supervisor de compostaje
	Supervisor de unidades vehiculares
	Prevencionistas de Riesgo
	Supervisor de Medio ambiente
	Analista de activos fijos
	Analista de contabilidad
	Analista de logística y servicios
	Analista de Recursos Humanos
	Asistente Social
	Tesorera
	Asistente de Jefatura de planta
	Analista de sostenibilidad
P2	Asistente de Ingeniería
	Asistente de sostenibilidad
	Asistente de laboratorio
P1	Asistente Legal
T4	Asistente de Gerencia y presidencia
	Analista de Planillas de RFF
	Asistente de Contabilidad
T3	Asistente de TI
	Asistente de administración y finanzas
	Asistente de Logística y Servicios
	Operador de balanza.
	Almacenero
T2	Auxiliar de contabilidad
	Auxiliar Recursos Humanos.
	Auxiliar de Tesorería
T1	Recepcionista
OT 4	Supervisor de producción
	Supervisor agrícola
OT 3	Operador de maquinaria pesada

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

	Operador de camión
	Operador de volquete
	Operador de tractor agrícola.
OT 2	Mecánico Electricista
	Mecánico de planta
	Técnico de mantenimiento
	Mecánico de torno
	Mecánico de vehículos
	Mecánico Soldador
OT1	Volante de producción
	Operador de procesos
	Operador de turbina
	Evaluador de RFF
	Operador de despacho
	Operador de PTARI
	Operador de compostaje
	Volante de Acopios
Chofer administrativo	
O2	Auxiliar de mantenimiento
	Auxiliar agrícola
O1	Auxiliar de servicios Generales
	Auxiliar de Limpieza

EN EL SECTOR PRIVADO, LA BRECHA SALARIAL ENTRE HOMBRES Y MUJERES ES MAYOR

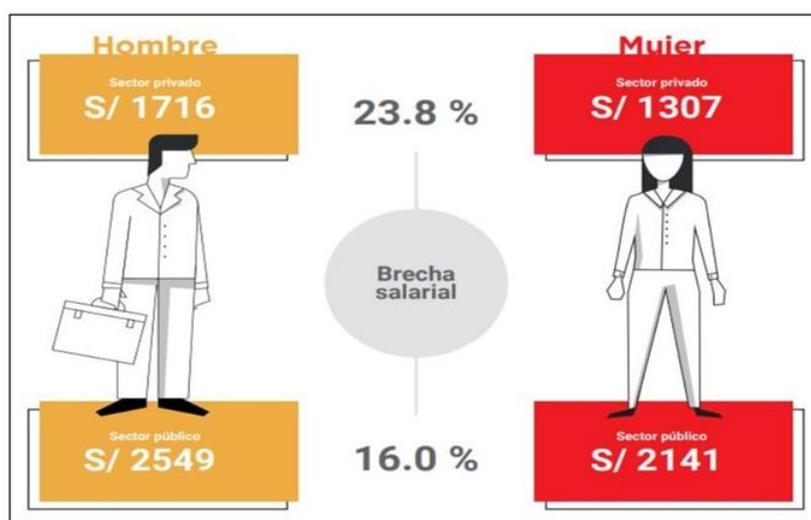
Figura 1.

¿Por qué existen estas brechas?

La brecha salarial entre hombres y mujeres se sustenta en dos factores:

 OLAMSA <small>OLEAGNOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

Figura 2.
Brecha salarial entre varones y mujeres.



Fuente: INEI- Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de Vida y Pobreza, 2017. Elaboración: MTPE- DGDFSST

- **A nivel de Ucayali:**

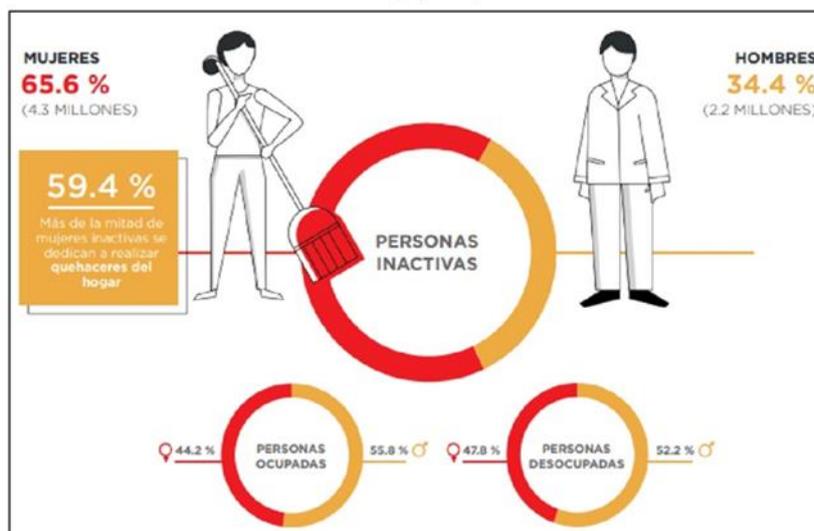
Destaca el retroceso de ocho posiciones en el pilar Laboral ocasionado por el desempeño negativo de todos los indicadores, principalmente por la reducción de la creación de empleo formal y el aumento de la brecha de género en ingresos laborales.

	Valor	Puesto	
Nivel de ingresos por trabajo <small>(Soles de 2019)</small>	S/1,174	15	▼
Brecha de género en ingresos laborales <small>(% de los ingresos laborales masculinos que exceden los ingresos laborales femeninos)</small>	30.3%	13	▼
Empleo adecuado <small>(% de la PEA ocupada adecuadamente empleada)</small>	54.8%	11	▼
Fuerza laboral educada <small>(% de la PEA ocupada con al menos educación superior)</small>	24.3%	18	▼
Empleo informal <small>(% de la PEA ocupada)</small>	80.5%	16	▼
Creación de empleo formal <small>(Promedio móvil tres años de la variación anual)</small>	-0.3%	22	▼

El color rojo significa que hemos retrocedido a comparación de otros años

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

- Población en edad de trabajo (PET)



Fuente: INEI- Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y pobreza, 2017. Elaboración: MTPE- DGPE- Dirección de investigación Socio Económico Laboral (DISEL)

- **Factores objetivos**, como la educación, la experiencia laboral, las horas dedicadas al empleo remunerado, el sector de actividad económica, la ocupación o el tamaño de la empresa.
- **Factores subjetivos o no explicados**, que obedecen a patrones estructurales, asociados a la desigual división del trabajo doméstico y del cuidado de otras personas entre hombres y mujeres, o a la existencia de mecanismos sutiles de discriminación.

 OLAMSA <small>OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.</small>	POLITICA SALARIAL	OLAMSA-GRH-P-006
		Fecha de Aprobación: 21/02/2022
		Versión: 01

Fuente: Índice de competitividad regional, 2020. **Elaboración:** IPE (Instituto Peruano de Economía)

8. DOCUMENTOS ASOCIADOS

- OLAMSA-GRH-F-006

9. HISTORIAL DE DOCUMENTOS

N°	DOCUMENTO	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	MOTIVO DEL CAMBIO	FECHA

Anexo 3

Cargo de entrega de política salarial.

OLAMSA OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.		CONSTANCIA DE ENTREGA DE DOCUMENTOS INTERNOS DE GESTIÓN					OLAMSA-GRH-F-006	
OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A. Jefatura de Recursos Humanos							Versión: 01 Fecha de Aprobación: 16/02/2021 Página 1 de 1	
LISTADO DEL PERSONAL DE OLEAGINOSAS AMAZONICAS S.A.								
Siendo el día de ... del 2022.... los trabajadores de Oleaginosas Amazonicas S.A. que firmamos a continuación, dejamos expresa constancia de haber recibido un (01) ejemplar (Copia Fotostática Anillada), conteniendo los siguientes documentos:								
1 " Política salarial aprobado por la empresa.								
N° de Orden	Apellidos y Nombres	N° de DNI	Cargo u Ocupación	Condición del Trabajador	Fecha de Ingreso	Firma	Huella Digital	
1	ARGANDOÑA GUERRA, LUIGGI JEAN PIERRE	71420255	Previsionista de Riesgo	EMPLEADO	14 / Feb / 2022			
2	ASPAJO VASQUEZ, DANIEL	46469619	Operador de Procesos	OBRERO	01 / May / 2012			
3	ASPAJO VASQUEZ, ELIZABETH	47467206	Asistente de Sostenibilidad	EMPLEADO	01 / Ene / 2018			
4	BRAVO LUNA, GEISER	76724668	Evaluador de RFF	EMPLEADO	02 / Oct / 2015			
5	CASTRO PANAIPO, BUENAVENTURA KENLLY	76294799	Electricista	OBRERO	07 / Oct / 2019			
6	CASTROMONTE TRIGOZO, KAREN JAZMIN	71043164	Analista de Laboratorio	EMPLEADO	02 / Oct / 2017			
7	CELIS GONZALES, LUIS ANGEL	80106419	Operador de Procesos	OBRERO	01 / Jul / 2011			
8	CESPEDES NAVARRO, HOMERO	74159071	Operador de Maquinaria	OBRERO	01 / Oct / 2019			
9	CHONG RODRIGUEZ, JUAN PEDRO	00095345	Operador de Procesos	OBRERO	01 / Feb / 2011			
10	CHOTA HUANSI, JAIRO	63343041	Operador de Procesos	OBRERO	07 / May / 2019			

Anexo 4

Valoración de puestos

Valor del puesto y categorías													
N.º	Puesto de trabajo	Calificaciones o competencias			Responsabilidades			Condiciones		Esfuerzos		Valor del puesto	Categorías
		Formación	Experiencia	Competencias en planificación, organización e integración	Responsabilidades en materia de confidencialidad	Responsabilidades financieras	Responsabilidades en materia de recursos humanos	Riesgo de contraer enfermedades o de sufrir accidentes graves	Entorno físico/condiciones ambientales	Esfuerzo físico	Esfuerzo mental		
1	Gerente general	200	112	80	129.99	110	80	60	40	17.5	40	869.49	E6
2	Gerente de operaciones	200	112	80	86.66	88	80	90	40	35	40	851.66	E5
3	Jefe de planta	160	112	80	86.66	88	80	90	40	35	40	811.66	E4
4	Jefe de administración y finanzas	160	112	80	86.66	66	53.33	60	40	35	40	733.00	E3
5	Jefe de sostenibilidad	160	112	80	86.66	44	53.33	60	40	35	40	711.00	E3
6	Jefe de recursos humanos	160	84	60	86.66	66	80	60	20	35	40	691.66	E2
7	Jefe de contabilidad	160	84	60	129.99	66	53.33	60	20	17.5	40	690.83	E2

8	Jefe de seguridad y medio ambiente	160	84	60	129.99	66	53.33	90	40	35	40	758.33	E2
9	Auditor interno	160	84	80	129.99	66	53.33	60	20	35	40	728.33	E2
10	Articulador comercial	160	84	80	129.99	66	53.33	60	20	35	40	728.33	E2
11	Jefe de almacén	160	84	60	129.99	66	53.33	60	40	35	40	728.33	E2
12	Jefe de TI	160	84	60	86.66	66	53.33	60	20	35	40	665.00	E2
13	Jefe de logística y servicios	160	84	60	129.99	66	53.33	30	1	35	40	659.33	E2
14	Jefe de seguridad industrial	160	84	40	86.66	44	53.33	60	40	35	40	643.00	E1
15	Jefe de medio ambiente	160	84	40	86.66	44	53.33	60	40	35	40	643.00	E1
16	Supervisor de operaciones	160	84	40	86.66	44	53.33	60	40	35	40	643.00	P4
17	Supervisor de mantenimiento	160	2	60	86.66	44	53.33	90	40	35	40	611.00	P4
18	Supervisor de compostaje	120	84	40	86.66	44	53.33	60	40	35	40	603.00	P3
19	Supervisor de unidades vehiculares	120	84	40	43.33	44	53.33	90	40	52.5	26.67	593.83	P3
20	Prevencionista de riesgo	120	84	40	86.66	22	53.33	90	40	35	26.67	597.66	P3
21	Supervisor de medio ambiente	120	84	40	43.33	44	53.33	90	40	35	26.67	576.33	P3
22	Analista de activos fijos	120	84	40	43.33	44	26.67	60	40	35	40	533.00	P3

23	Analista de contabilidad	120	84	60	86.66	22	26.67	30	20	35	40	524.33	P3
24	Analista de logística y servicios	120	84	40	43.33	44	26.67	60	20	35	40	513.00	P3
25	Analista de recursos humanos	120	84	40	86.66	22	26.67	60	20	17.5	40	516.83	P3
26	Asistente social	160	56	40	43.33	22	53.33	60	20	35	26.67	516.33	P3
27	Tesorero (a)	120	56	40	86.66	88	26.67	30	20	17.5	26.67	511.50	P3
28	Asistente de jefatura de planta	120	84	40	43.33	44	26.67	30	40	35	40	503.00	P3
29	Analista de sostenibilidad	120	56	40	43.33	44	26.67	60	20	35	40	485.00	P3
30	Asistente de ingeniería	120	56	40	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	479.67	P2
31	Asistente de sostenibilidad	120	56	40	86.66	22	26.67	30	20	35	40.00	476.33	P2
32	Analista de laboratorio	120	56	40	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	479.67	P2
33	Asistente legal	120	56	40	86.66	22	26.67	30	20	35	40	476.33	P1
34	Asistente de gerencia y presidencia	120	84	40	86.66	22	26.67	30	20	17.5	26.67	473.50	T4
35	Asistente de planillas de RFF	80	84	40	43.33	44	26.67	30	20	17.5	40	425.50	T4
36	Asistente de contabilidad	80	56	20	43.33	44	26.67	30	20	35	40	395.00	T4
37	Asistente de TI	80	56	20	86.66	22	26.67	30	20	17.5	26.67	385.50	T3

38	Asistente de administración y finanzas	80	56	20	43.33	44	26.67	30	20	17.5	40	377.50	T3
39	Asistente de logística y servicios	80	56	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	40	385.50	T3
40	Operador de balanza	80	56	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	40	385.50	T3
41	Almacenero	80	56	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	26.67	372.17	T3
42	Auxiliar de contabilidad	80	56	20	43.33	22	26.67	30	20	17.5	40	355.50	T2
43	Auxiliar de RR. HH.	80	28	20	86.66	22	26.67	30	20	17.5	26.67	357.50	T2
44	Auxiliar de tesorería	80	56	20	43.33	22	26.67	30	20	17.5	40	355.50	T2
45	Recepcionista	80	56	20	43.33	22	26.67	30	20	17.5	26.67	342.17	T1
46	Supervisor de producción	80	84	60	43.33	22	53.33	60	20	35	26.67	484.33	OT4
47	Supervisor agrícola	80	56	40	43.33	22	53.33	60	40	35	26.67	456.33	OT4
48	Operador de maquinaria pesada	80	56	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	26.67	372.17	OT3
49	Operador de camión	80	56	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	26.67	372.17	OT3
50	Operador de volquete	80	56	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	26.67	372.17	OT3
51	Operador de tractor agrícola	80	56	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	26.67	372.17	OT3
52	Mecánico electricista	80	56	20	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	419.67	OT2

53	Mecánico de planta	80	56	20	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	419.67	OT2
54	Técnico de mantenimiento	80	56	20	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	419.67	OT2
55	Mecánico de torno	80	56	20	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	419.67	OT2
56	Mecánico de vehículos	80	56	20	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	419.67	OT2
57	Mecánico soldador	80	56	20	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	419.67	OT2
58	Volante de producción	80	56	20	43.33	22	26.67	60	20	35	26.67	389.67	OT1
59	Operador de procesos	40	56	20	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	379.67	OT1
60	Operador de turbina	40	56	20	43.33	22	26.67	90	20	35	26.67	379.67	OT1
61	Evaluador de RFF	40	56	20	43.33	22	26.67	60	20	52.5	13.33	353.83	OT1
62	Operador de despacho	40	56	20	43.33	22	26.67	60	20	35	26.67	349.67	OT1
63	Operador de PETAR	40	56	20	43.33	22	26.67	60	40	17.5	13.33	338.83	OT1
64	Operador de compostaje	40	56	20	43.33	22	26.67	60	20	35	13.33	336.33	OT1
65	Volante de acopios	40	56	20	43.33	22	26.67	60	40	17.5	13.33	338.83	OT1
66	Chofer administrativo	40	56	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	26.67	332.17	OT1
67	Auxiliar de mantenimiento	80	28	20	43.33	22	26.67	60	20	17.5	13.33	330.83	O2

68	Auxiliar agrícola	40	28	20	43.33	22	26.67	60	40	17.5	13.33	310.83	O2
69	Auxiliar de servicios generales	40	28	20	43.33	22	26.67	60	40	17.5	13.33	310.83	O1
70	Auxiliar de limpieza	40	28	20	43.33	22	26.67	60	20	17.50	13.33	290.83	O1