



Reporte Final de Estadía

Adriana Balderas Zárate

Implementación de un plan estratégico para
la selección y desarrollo de capital humano.

Av. Universidad No. 350, Carretera Federal Cuitláhuac - La Tinaja
Congregación Dos Caminos, C.P. 94910. Cuitláhuac, Veracruz
Tel. 01 (278) 73 2 20 50
www.utcv.edu.mx



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de
Ingeniero en Desarrollo e Innovación Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa
Arrendadora Bueno, S.A. de C.V.

Nombre del proyecto
“ Implementación de un plan estratégico para la selección y
desarrollo de capital humano”

Presenta
Adriana Balderas Zarate

Cuitláhuac Ver., a 21 de abril del 2018.



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial
Liz Iris Hernández Contreras

Nombre del Asesor Académico
Dr. Daniel Martínez Navarrete

Jefe de Carrera
M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno
Adriana Balderas Zarate

AGRADECIMIENTOS

Me parece difícil de creer que ya estoy por terminar, el tiempo a pesar de todo pasó volando, casi 5 años de estudio para poder obtener un título que me debo a mi desde hace muchos años, pero que sin duda alguna también se lo debo a mis padres, aún recuerdo el día que de la nada decidí emprender nuevamente la historia del estudio, de un día para otro me inscribí y ya habían comenzado las clases, pero no importó, me decidí y lo hice, recuerdo cuando mi padre me dijo “pero no te vayas a salir de nuevo eh” como dudado de que pudiera lograrlo, pero sí pude papito, y este es un logro te lo debo a ti también porque te amo mucho, gracias por tu apoyo infinito, siempre estás ahí para mi...

Este logro también se lo debo a mi mamá, que siempre estuvo conmigo, creyendo en mí y apoyándome en mis noches de desvelo, te amo mamá, gracias por siempre creer que puedo hacer lo que me propongo.

A mi hermana y comadre Gaby, que siempre ha sido una fuente de inspiración para mí, que nunca deja de creer que puedo llegar muy lejos y que siempre me apoya en los momentos más difíciles que paso, nunca me deja sola, gracias hermana porque a pesar de estar lejos siempre estás a mi lado, te amo.

A mi querido esposo, que tal vez no le tocó desde los inicios de mi carrera, pero siempre me ha demostrado su confianza y su apoyo, por ti amor seguí, porque un día quise desistir y salirme, pero gracias a ti no lo hice, porque no me dejaste, me apoyaste en los momentos difíciles y sigues aquí, gracias infinitas mi vida, te amo demasiado, a mi hijo Adrián, que es un motorcito que me ayudó a salir adelante, porque cuando tenía que desvelarme haciendo proyectos o tarea, juntabas dos sillas, colocabas tu almohada y tu cobija y ahí, junto a mis piernas te quedabas dormido mi niño, gracias por ser parte de mi vida hijo.

Y, por último, este logro se lo dedico a ellas, que son mi máxima inspiración también, porque más de 14 años juntas y seguimos apoyándonos como siempre, a ustedes que cuando flaqueo me levantan, porque cuando no podía con el estrés y los nervios me soportaban, porque nunca se cansaron de alentarme a terminar mi carrera por muy cansada que estuviera, a ustedes les debo esto y más, mis queridas amigas del alma, que digo amigas, ¡hermanas! Gracias Diana, Celia y Fernanda, gracias porque sin ustedes mi vida no sería igual, las amo.

RESUMEN

Esta investigación está enfocada en la empresa Arrendadora Bueno, S.A de C.V., la cual, presenta una problemática que se desarrolla en el área de recursos humanos y se relaciona con el reclutamiento y selección de personal acompañado del desarrollo de su capital humano.

En el primer capítulo se realiza una breve descripción de la empresa, acompañado del estado del arte que brinda información relevante sobre el tema tratado, se plantea la problemática y se hace uso de las variables que se utilizaron en esta investigación, se acompaña de la justificación del proyecto y se plantea la hipótesis a tratar.

En el capítulo dos se encuentra la metodología, la cual indica los métodos que han sido utilizados para la elaboración de esta investigación.

En el tercer capítulo se encuentra el desarrollo del proyecto, en el cual se plantean estrategias para mejorar el reclutamiento y la selección de personal, acompañado de un plan estratégico para el desarrollo de capital humano. Finalmente, en el capítulo cuatro se presentan los resultados obtenidos de la investigación y las recomendaciones a la empresa.

PALABRAS CLAVES

Reclutamiento, selección de personal, plan estratégico, desarrollo de capital humano.

ABSTRACT

This research is focused on the company Arrendadora Bueno, S.A de C.V., which have some problems in the human resources department, related to the recruitment and selection of workforce accompanied by the development of their human resources.

In the first chapter there is a brief description of the company, accompanied by the state of the art that provides relevant information on the subject, the problem arises and it is used of the variables used in this investigation, is accompanied by a justification of the project and the hypothesis to be discussed.

In chapter two is the methodology, which indicates the methods that have been used for the preparation of this research.

In the third chapter is the development of the project, and in this chapter we establish some strategies to improve the recruitment and selection of the workforce, accompanied by a strategic plan for the development of human resources. Finally, in chapter four the results obtained from the research and the recommendations to the company are presented.

KEYWORDS

Recruitment, selection of workforce, strategic plan, development of human resources

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Estado del Arte.....	9
1.2 Planteamiento del Problema.....	27
1.3 Objetivos.....	27
1.4 Definición de variables.....	28
1.5 Hipótesis	28
1.6 Justificación del Proyecto.....	28
1.7 Limitaciones y Alcances	29
1.8 Arrendadora Bueno S.A. de C.V.	31
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	36
CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO	39
3.1 Introducción.....	39
Objetivo general	39
Objetivos específicos.....	39
3.2 Diagnóstico.....	41
3.3 Estrategias.....	42
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	63
4.1 Resultados.....	63
4.2 Conclusiones.....	65
4.3 Recomendaciones.....	66
ANEXOS	67
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	67
PERFIL DE PUESTOS.	68
Director general.....	68
Gerente de operaciones y finanzas.	69



Gerente de recursos humanos	70
Gerente de ventas	71
Asistente ejecutiva	72
TABLA DE FIGURAS	73
TABLA DE GRÁFICAS	73
Referencias	74

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Tiempo atrás, la mayoría de las empresas se enfocaba en brindar a sus clientes un producto o servicio de calidad, y pocas de ellas estaban orientadas en ofrecer a sus colaboradores un bienestar profesional. Esto se refiere a que, en muchos casos, las empresas dejaban a un lado el desarrollo de su capital humano, ahora en la actualidad, el capital humano es parte importante y fundamental de cualquier organización.

Como lo indica (Rodríguez M. V., 2005) para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimiento y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas; la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos, que son : (1) propios, en el sentido de que nadie los hace mejor y (2) estratégicos, porque su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes. Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir. Los demás son costos a minimizar, acaso, sus destrezas resulten valiosas en otra.

En definitiva, nos encontramos en un momento en el cual el mundo cuenta con una visión más amplia del significado de recurso humano, esto hace que este recurso se convierta en un elemento muy importante y destacado, en cuestión económica, a la organización le da un valor muy significativo ya que se ve beneficiada en esencia y colaboradores.

También cabe hacer hincapié, que el capital humano es el recurso más importante sin duda alguna para lograr que una empresa tenga crecimiento y el país se desarrolle. El capital intelectual son las personas donde reside la posibilidad de acumular conocimiento, continuar con la innovación y de activar las voluntades de las personas que crean una organización.

1.1 Estado del Arte

El presente apartado tiene por objeto analizar de manera sistemática los avances que existen en materia de gestión del talento y desarrollo humano dentro de las organizaciones; considerando que de acuerdo con los resultados de la investigación realizada por (Farfán Cabrera, 2014) indica que uno de los problemas principales a los que se enfrentan las empresas mexicanas es la incapacidad para retener al personal y desarrollar un plan de carrera que permita enlazar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales.

De acuerdo con los datos del Instituto de Geografía e Informática (INEGI, 2010); más del 90% de las empresas mexicanas corresponden a Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), con una administración de tipo familiar, donde se centraliza la toma de decisiones; por lo que existen pocos incentivos para fomentar la motivación de los colaboradores.

Por otra parte, (Rodríguez M. , 2004) concluye que muchos de los problemas laborales son originados por la propia idiosincrasia presente en la cultura mexicana, donde existe una tendencia a que el colaborador debe ser direccionado en todo momento, es decir, existe escasa proactividad dentro de las organizaciones y el liderazgo y trabajo en equipo continúan siendo temas escabrosos para la mayoría de las empresas que más allá de competir de manera sostenida en el mercado, se conforman con subsistir.

Es ante este panorama que el presente estudio trata de dilucidar con precisión lo que sea más recomendable para la empresa Arrendadora Bueno, S.A. de C.V., considerando que un mal reclutamiento de personal no asegura a la persona adecuada para el puesto adecuado, lo cual implica que deben analizarse que los valores individuales estén perfectamente identificados con la cultura organizacional, pues el hecho de contratar a alguien por llenar una vacante laboral, a la larga resulta infructífero para las empresas y generará más rotación de personal.

En el estudio realizado por (García, 2011), el cual consistió en una revisión documental sobre el tema de la capacitación en las empresas; se concluye que en la actualidad podría haber muchas oportunidades de empleos, pero no todas las empresas podrían ser muy buenos lugares para trabajar, en muchas de las economías modernas, es más fácil obtener recursos económicos y tecnología de punta que un buen personal, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan cómo atraer, seleccionar y retener a sus trabajadores mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral.

Visto a la luz de esta perspectiva, el proceso de reclutamiento forma parte de la primera etapa que menciona García, es decir, es la tarea de atraer al personal, razón por la cual un buen reclutador deberá desarrollar planes estratégicos para optimizar dicho proceso.

Por su parte, de acuerdo con (Riascos Erazo, 2011) en su estudio titulado “Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano”; el cual se desarrolló en dos fases; primera, identificación de las herramientas TIC que apoyan los procesos de gestión humana, y segunda, determinación del software utilizado para la gestión del talento humano en 60 empresas del sector Industrial, Comercial y de Servicios de la ciudad de Santiago de Cali. Los resultados de la investigación indicaron que existen diversas herramientas que facilitan las actividades del área de gestión del talento humano y que se utilizan en mayor proporción en los sectores comercial y de servicios.

La investigación evidenció que actualmente las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’S) juegan un papel fundamental para optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de las organizaciones. Según sugiere el Autor, dentro de las tendencias globales de reclutamiento es conveniente analizar el papel fundamental que juegan las TIC’S, ya que los ambientes dinámicos y cambios acelerados dentro del mercado de trabajo, perfilan hacia la búsqueda de soluciones informáticas para optimizar los procesos.

El mismo autor concluye que actualmente existen softwares especializados en concentrar toda la información de posibles candidatos con perfiles idóneos, para que, al momento de existir la vacante laboral, se cuente con información eficaz para la toma de decisiones. Dentro de estos mismos paquetes informáticos se cuenta con herramientas para difundir en sitios especializados la oferta de trabajo, gestionar la entrevista de selección de personal, obteniendo las preguntas de forma aleatoria, así como llevar a cabo los procesos de capacitación e-learning¹ y la evaluación del desempeño.

Por su parte, en la investigación realizada por (Erika del Pilar Ascencio Jordán y Johanna Navarro Espinosa , 2016) que se basó en una revisión documental de otros autores en materia de gestión de capital humano; se determinó que en la gestión de recursos humanos, específicamente en la provisión de personal, se destaca su evolución en la explotación de los beneficios que brindan las herramientas virtuales y los sistemas de

¹ E-Learning es una modalidad de capacitación en ambientes combinados: Presencial y mediante una plataforma virtual.

información en el proceso de reclutamiento y selección. Así, se manifiestan en el manejo de un mayor volumen de candidatos, mantener una base de datos dinámica, actualizada y agilidad en los tiempos en el proceso de selección.

En el estudio realizado por (Giacomelli Treviño, 2009) consistió en un sondeo realizado en 15 empresas medianas a grandes dedicadas a diversos giros, ubicadas en el área metropolitana de Monterrey; se concluyó que las empresas mejoran el proceso de provisión de personal, a través de la incorporación de los sistemas de información. De esta manera los procedimientos se formalizan y estandarizan creando un ambiente más seguro y fomentando igual oportunidad y equidad en el proceso de selección.

Continuando con la investigación realizada por (Riascos Erazo, 2011), “Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano” se concluye que la utilización de las TIC’S dentro de los cuatro procesos de aprovisionamiento de personal: reclutamiento, selección, contratación e inducción juegan un papel fundamental en la actualidad; tal como se muestra en la siguiente imagen:

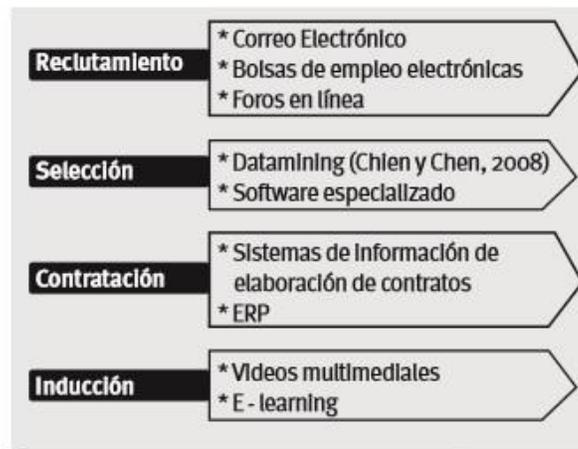


Figura 1 Herramientas TIC de los procesos de ingreso del personal.

En el estudio realizado por (Chien, 2008), se evidencia que la actividad de selección de personal debería ser apoyada por mecanismos tecnológicos como el Datamining. Otro paquete computacional especializado que facilita la selección de personal es Spring, este contribuye a racionalizar los procesos de selección y reduce las tareas administrativas, costos y escalas de tiempo”.

Continuando con el estudio de (Riascos Erazo, 2011) en el cual se evidenció que en el mercado existen una gran variedad de softwares especializados en los procesos que

reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; tal como se muestra en seguida:

Nombre Software	1	2	3	4
UNICLASS - Nómina y recursos humanos		x	x	x
GOSEM GESTIÓN HUMANA		x		x
Queryx*SRH		x	x	x
ZUE - sistema de recurso humano		x	x	x
SAP HCM - HUMAN CAPITAL MANAGEMENT		x	x	x
TLM NOMUS				x
ADAMS		x	x	x
HEINSOHN HGS S.A.		x	x	
KACTUS - HR		x	x	
Microsoft Dynamics AX		x	x	
MIDASOFT		x	x	
SARA		x	x	
COLSIN - RH		x	x	
ICEBERG TH			x	
PeopleNet 7			x	
STONE HRM - Human Resource Management			x	
SEREX - IBES LSV		x		
SISTEMA UNO - NM		x		
SOFTLAND SOLUCIÓN CORPORATIVA - NÓMINA		x		
Visual T.N.S.		x		

1. Reclutamiento - 2. Selección - 3. Contratación - 4. Inducción

Figura 2 Softwares para ingreso de personal Fuente: Riascos (2011)

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada por (Riascos Erazo, 2011)“entre las TIC que facilitan el desarrollo de actividades relacionadas con la adquisición de conocimientos están el E-Learning que es una forma de educación a distancia basada en medios electrónicos, es decir los cursos virtuales que le ayudan al empleado a capacitarse constantemente; la videoteca en línea que proporciona la red Internet a través de diversos sitios como por ejemplo: Youtube.com, video.google.com; herramientas Web 2.0 que son la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la web enfocadas al usuario final”.

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada por (Morgan, 2016) en su artículo titulado “Deloitte’s Top 10 Human Capital Trends For 2016”², el cual consistió en la realización de encuestas y entrevistas a más de 3,300 líderes empresariales y de RRHH en 106 países, se concluyó que el cambio acelerado en los entornos laborales exige nuevas modalidades de administración del talento humano. Los 10 factores que se toman en cuenta para la nueva gestión son los siguientes:

² “Deloitte’s Top 10 Human Capital Trends For 2016”. Las 10 mejores tendencias de capital humano para 2016.

La necesidad de equipos. Las empresas deben realizar una reestructura organizacional donde los objetivos sean más desafiantes y existan proyectos específicos que se trabajen por equipos y no de forma individualizada.

Despertar el liderazgo. Se debe contar con enfoques más estructurados que permitan administrar el liderazgo, desde la identificación, evaluación y desarrollo de líderes.

Fomentar la cultura organizacional. Se deben difundir los valores organizacionales y alinearlos a la cultura, con el objeto de que los colaboradores se sientan identificados, contribuyendo a la motivación y a elevar el nivel de compromiso.

Compromiso y feedback. Las empresas debes escuchar a sus colaboradores e innovar en el desarrollo de herramientas anónimas para la retroalimentación del desempeño. Se recomienda la evaluación de 360 grados.

Capacitación constante. Para crear una cultura sólida dentro de las organizaciones, el aprendizaje es la herramienta principal para impulsar el compromiso de los colaboradores. Se sugiere crear plataformas interactivas que se adapten a las rutinas laborales.

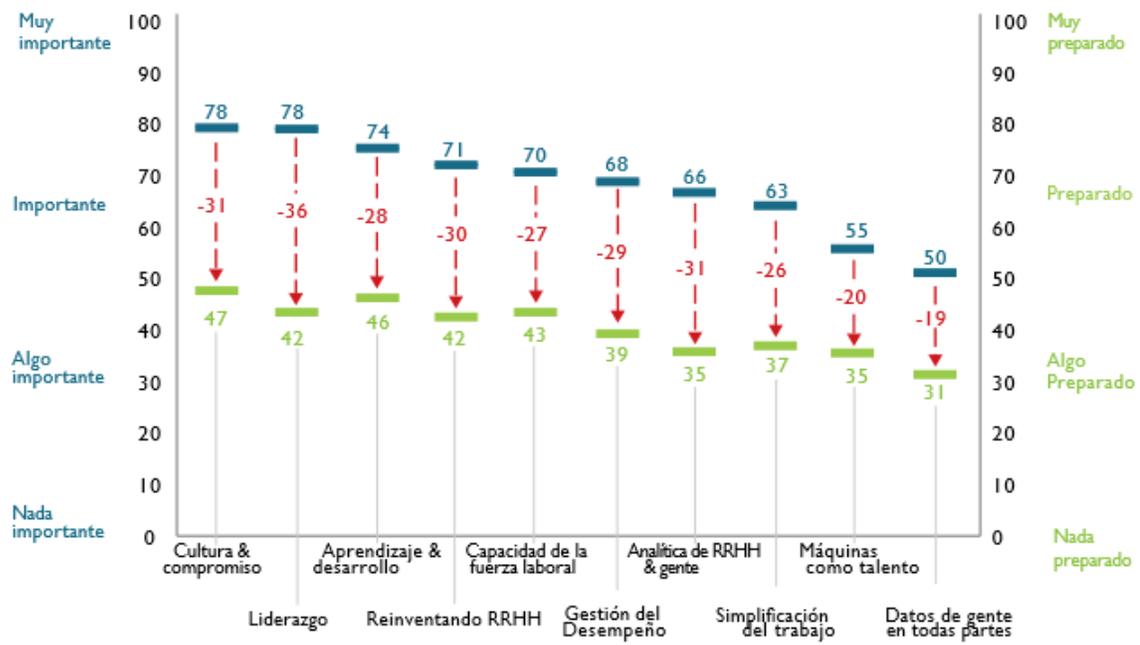
En la siguiente gráfica puede observarse cuál es la importancia global de la capacitación versus la preparación actual.

Crear experiencias. La nueva labor del área de recursos humanos dentro de las organizaciones debe consistir en desarrollar aplicaciones y herramientas para que los empleados sean más productivos, dejando a un lado los programas y procesos.

Nuevos retos del área de recursos humanos. En la actualidad los profesionales de RRHH³ deben generar programas para desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones.

Análisis del talento como prioridad. Las empresas actuales deben contar con proveedores de tecnología en materia de sistemas de feedback y clima laboral, haciendo más eficientes los procesos de recursos humanos.

³ Recursos Humanos.



Gráfica 1 Tendencias versus estatus actual. Fuente: Graphic: Deloitte University Pres

- Integración de aplicaciones. Consiste en contar con un catálogo de aplicaciones y sistemas que faciliten el trabajo y eleven la productividad del personal.
- Comprender el rol de la economía. El área de recursos humanos de cualquier organización debe comprender en su totalidad las leyes laborales y contratos de trabajo que regulan a sus colaboradores a fin de entender sus necesidades y satisfacerlas.

Para esta investigación se requieren sustentos teóricos que permitan mejorar el entendimiento sobre el tema, para esto, a continuación, se definirán los conceptos clave para la realización de este proyecto.

En el siglo XXI, pocas empresas están decididas a sobresalir en el mercado ya no por su producto o servicio, simplemente ahora buscan sobresalir por el talento humano con el que cuentan, por ello, buscan atraer y reclutar individuos con talento, para así, poder desarrollar sus habilidades y cualidades dentro de la empresa y poder brindar una ventaja competitiva sobre sus competidores. Muy pocas lo han logrado y otro tanto lo ha implementado.

De acuerdo con (Chiavenato A. , 2009) la rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener

su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio.

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de RH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas.

El *reclutamiento* es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. (Chiavenato I. , 2007). Éste comienza desde el momento en que se oferta una vacante y su proceso va encaminado a recibir la mayor cantidad posible de candidatos para cubrirlo, finaliza al momento de seleccionar al individuo indicado. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. (Chiavenato I. , 2007)

El concepto que (Mondy, 2010) nos brinda es que el reclutamiento es el proceso de atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

De acuerdo con (Chiavenato A. , 2009) el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

Pros:

- aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- motiva el desarrollo profesional.
- incentiva la permanencia de los empleados.
- no requiere socialización organizacional

- el costo financiero es mejor

Contras

- puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- favorece la rutina.
- mantiene y conserva la cultura organizacional.

Técnicas de reclutamiento externo

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

Pros

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano.
- Aumenta el capital intelectual.
- Renueva la cultura organizacional.

Contras

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- Reduce la fidelidad de los empleados.
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales.
- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Para esto, el área de recursos humanos debe tener debidamente analizado el puesto que requiere cubrir, ya que “El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización”. (Mondy, 2010) con base a un análisis de puestos, se identifican cuáles son las tareas y actividades que el trabajador debe realizar, así mismo, indica cuales son las especificaciones del puesto y con esto, el reclutamiento debe ser más

efectivo, ya que indica las cualidades que el individuo debe poseer para desempeñar un puesto en específico.

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse. (Mondy, 2010) con base a lo anterior, la empresa bien puede seleccionar a los candidatos que más se apeguen a los a las descripciones de los puestos.

La necesidad de encontrar y administrar el recurso humano se ha convertido en una de las señales de excelencia y perdurabilidad de una organización, por lo que es primordial que el proceso de reclutamiento esté correctamente sincronizado para que funcione de manera efectiva.

Aun cuando el departamento de recursos humanos tenga una planeación que pueda indicar la necesidad de empleados adicionales o para colocarlos como reemplazo, ésta puede tomar la decisión de no incrementar la plantilla laboral, ya que los costos de reclutamiento suelen ser significativos para la empresa si se considera todo lo relacionado a la búsqueda de personal, las entrevistas que se deben realizar, los honorarios en caso de que la agencia de contratación sea externa, la integración y procesamiento del nuevo empleado. Por ello, las empresas pueden considerar alternativas que les permitan no afectar de manera directa, como lo pueden ser: la subcontratación, los empleados eventuales, las organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados) o bien, el tiempo extra, esto para reconsiderar el reclutamiento.

De acuerdo con (Mondy, 2010):

- Una subcontratación es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía en forma interna.
- Los empleados eventuales son los equivalentes de un inventario justo a tiempo. Estos trabajadores prescindibles ofrecen distintas ventajas: una flexibilidad máxima para el empleador y menores costos de mano de obra.
- Una organización profesional de empleadores (OPE) es una compañía que arrienda empleados a otras empresas.

- El tiempo extra ayuda tanto al empleador como al empleado. El primero se beneficia al evitar el reclutamiento, la selección y los costos de capacitación. Los empleados se benefician de un incremento en sus ingresos durante el periodo de tiempo extra.

También podemos entender que “El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla” (Chiavenato I. , 2007)

En caso de que las alternativas de contratación resultaran inapropiadas, se debe iniciar un proceso de reclutamiento.

Lo inicial es cuando el reclutador publica una solicitud de personal, la cual es "un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más". (Mondy, 2010)

Posteriormente, se debe verificar si la empresa cuenta con disponibilidad de empleados calificados para cubrir ese perfil o si es necesario recurrir a externos, en este caso, la organización debe considerar usar las fuentes y métodos de reclutamiento más efectivos.

Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea. (Mondy, 2010)

El reclutamiento se puede realizar de dos maneras y se clasifica en interno y externo:

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos (Chiavenato I. , 2007).

Cuando el reclutamiento se realiza de manera interna en la empresa, esta busca cubrir la vacante con algún empleado que cubra con las características solicitadas, estos pueden ser transferidos y el reclutamiento puede implicar:

- Transferencia personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Este tipo de reclutamiento suele exigir una intensa y continua integración por parte del departamento de recursos humanos y todos los de la empresa.

Algunas ventajas de este reclutamiento es que suele ser económico y más rápido, es de mayor seguridad para la empresa y también forma parte como motivación para los empleados.

El reclutamiento externo se logra con candidatos que provienen de fuera, en este proceso cuando se abre una vacante, la empresa busca cubrirla con candidatos externos provenientes de técnicas de reclutamiento.

Estos candidatos pueden ser reales o potenciales, disponibles en ese momento o empleados que estén en otras empresas, las técnicas que pueden involucrarse pueden ser las siguientes:

- Archivos o candidatos que anteriormente se hayan postulado para la vacante.
- Candidatos recomendados por empleados de la empresa.
- Anuncios en la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, instituciones y centros de vinculación.
- Ferias de empleos.
- Convenios con otras empresas del mismo mercado.
- Anuncios en periódicos o revistas.
- Reclutamiento en línea a través de sitios oficiales para empleo.

Este tipo de reclutamiento también ofrece ventajas sobre el interno, como lo es que, al seleccionar personal externo, éste llega con ideas nuevas y experiencia nueva para la organización, reconstruye los recursos humanos al seleccionar personal de la misma

categoría o mayor al de la empresa y permite aprovechar la experiencia que traen consigo los empleados externos.

Las desventajas de esta técnica es que suele ser más caro y exige gastos para promocionar la vacante, es menos seguro y más tardado para la empresa.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Cuando se trata de planificar los recursos humanos dentro de la empresa, se debe considerar altamente importante al capital que puede modificar y transformar a la organización para que pueda evolucionar o fracasar en el peor de los casos. Aunque la empresa pueda estar bien en el ámbito económico, si ésta no cuenta con el capital humano correcto no logrará cumplir con sus objetivos propuestos.

La selección suele ser un proceso que parte del reclutamiento, éste suele elegir, filtrar y decidir quiénes son los candidatos más idóneos para ajustarse a las necesidades de la empresa. Ésta puede variar de una organización a otra, todo depende en la forma en que la se realice.

Como lo indica (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos; quinta edición, 1999) el reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: Los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. (Mondy, 2010)

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2007) El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

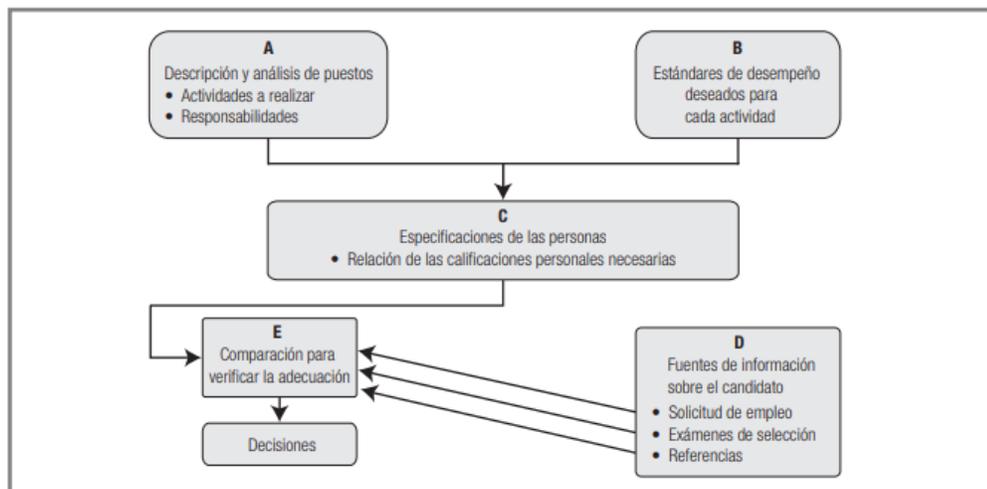


Figura 3 Proceso de selección de personal (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2007).

El proceso de selección funge de dos variables, una son los requisitos que tiene la vacante, estos son los requisitos que por ende se exigen al personal que desempeñará el puesto, y por otro lado están las características que ofrecen los candidatos que se presentan para cubrir la vacante, esto suele ser como un proceso de comparación.

Una vez que éstos fueron evaluados no se le puede obligar a la administración a seleccionar a un solicitante en específico, pero si se puede realizar una asesoría al departamento para dar a conocer las ventajas de cada uno de los candidatos o bien recomendar para la toma de decisiones.

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2007) el proceso de decisión la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

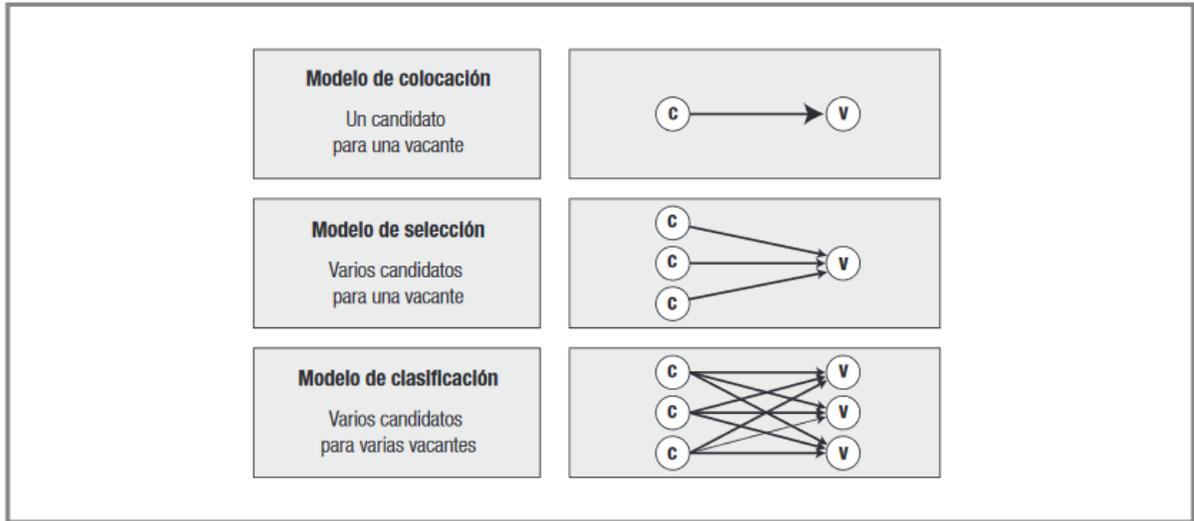


Figura 4 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

Ahora bien, sabiendo cuales son las variables que se toman en cuenta para la selección de personal, este proceso también conlleva saber manejar las técnicas para desarrollar el puesto y las técnicas para seleccionar al candidato que mejor cubra

a el perfil, de acuerdo con (Chiavenato I. , 2007) en la imagen 5 nos menciona la forma de obtener la información más relevante sobre el puesto.

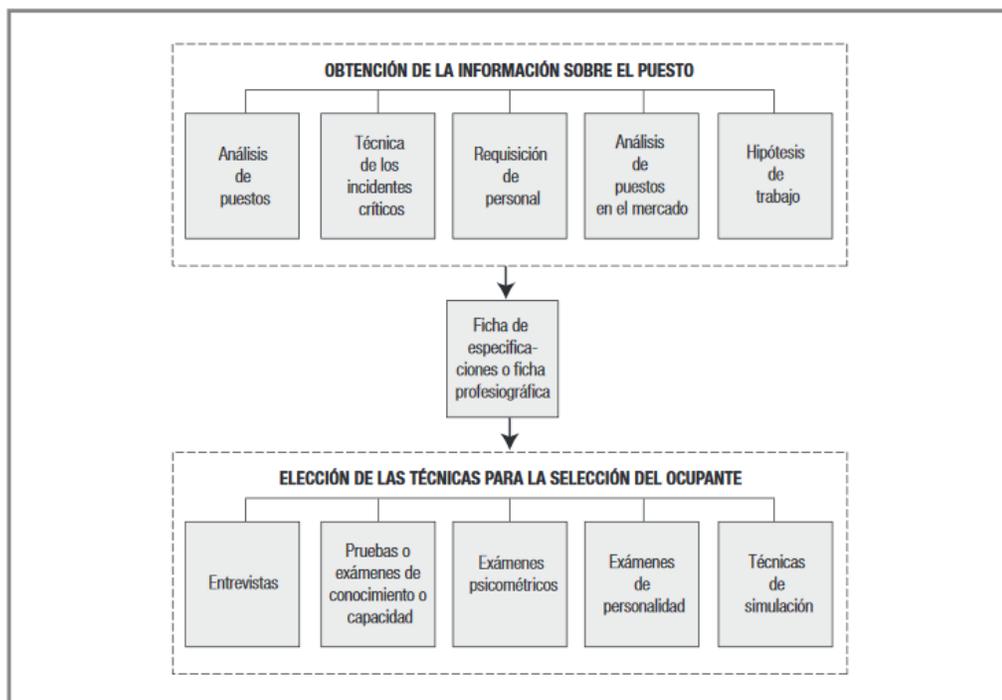


Figura 5 Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección.

“El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. “¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!” (Sallenave, 1993)

Conforme el tiempo pasa, las empresas deberán ser más competitivas no solo en sus productos o servicios, éstas deberán ser capaces de sobresalir más que nada por su capital humano, realizando un reclutamiento eficaz que permita seleccionar a la persona correcta para desempeñar las tareas más importantes de la empresa y con ello, lograr que no solo se mantenga en el mercado, si no que pueda generar mayores ganancias no solo por el producto, si no por el servicio que ofrecen sus colaboradores, para esto, muchas empresas se están enfocando es generar estrategias de desarrollo constante de su capital intelectual, sabiendo que la mejor inversión es en su personal, la planificación estratégica en un empresa es de un alto beneficio no solo para la misma, sino también para sus colaboradores, ya que les permite crecer de manera profesional y personal, logrando así, que estos realicen su trabajo de manera eficiente y puedan alcanzar las metas propuestas en un tiempo determinado.

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2002) la estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

Algunos conceptos de planeación estratégica son:

Por parte de (Leonard D. Goodstein, 1998) nos dice que la planeación estratégica es definida como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos".

En una forma más simplificada un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograrlo.

De acuerdo con (Goodstein, Nolan, & PFEIFFER, 1998) la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. E

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

La planeación estratégica suele ser un proceso en el cual la dirección de la organización define cuales son los propósitos y objetivos específicos y como serán desarrollados para que estos puedan ser alcanzables en un determinado tiempo. La planeación es un proceso continuo, es muy dinámico y siempre se encuentra en constante cambio.

Por otra parte, (Tomasini, 1989) nos indica que el ejercicio reiterado de la planeación a nivel estratégico permite revisar de manera constante la situación de la empresa, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y su entorno. En este proceso, la satisfacción de los clientes es el objetivo más importante.

El proceso de planeación puede representarse en diferentes diseños. Como se mencionan en cada una de las definiciones, los autores perciben de distinta manera el concepto y lo organizan en tres etapas, las cuales son:

1. Etapa de la planeación
2. Etapa de la ejecución o implantación
3. Etapa de control y evaluación

Estas etapas no siempre suelen llevar el mismo nombre y tampoco suelen ser siempre tres, por ejemplo, (David, 2008) en la figura 6, nos muestra la formulación, implementación y evaluación estratégica.

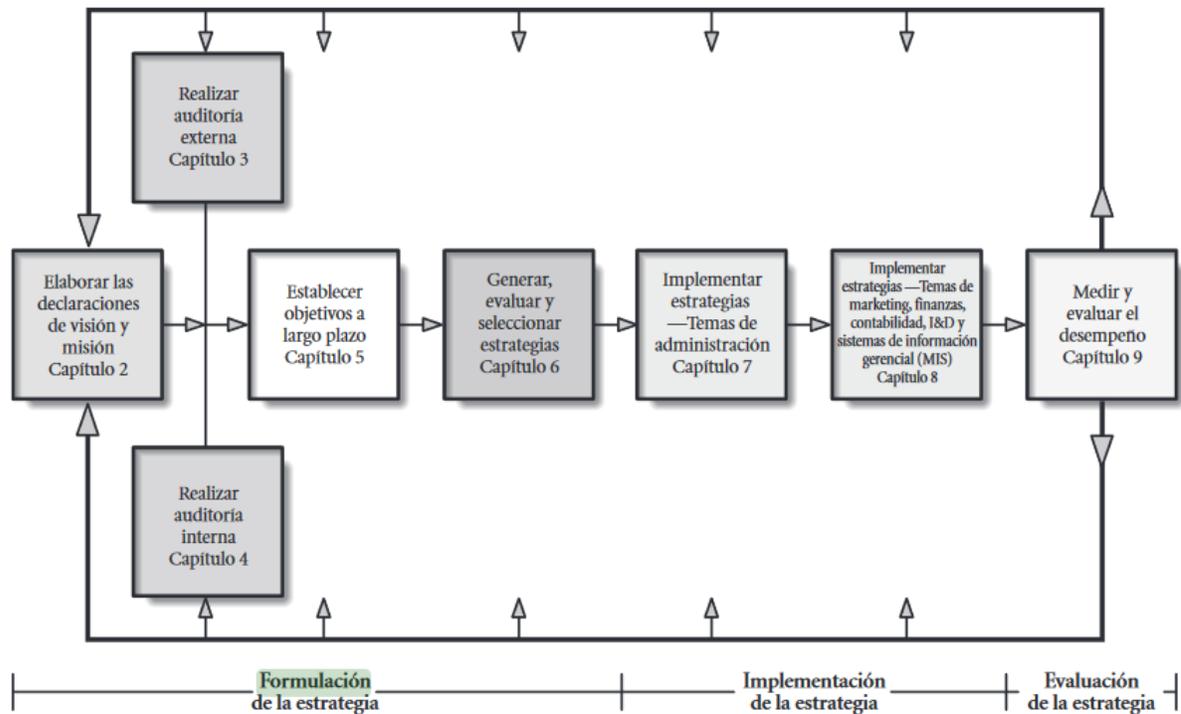


Figura 6 Modelo de la administración estratégica

De acuerdo con (Mondy, 2010) la planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en cuatro etapas:

Determinación de la organización: Como primer paso se tiene que determinación de la misión corporativa. La misión es la razón de ser de una organización.

Evaluación de la organización y su ambiente: Ya que se tiene determinada la misión de la organización a la cual se evaluará, se realiza un análisis DAFO, el cual evaluará sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para mejores resultados.

Establecimientos de los objetivos específicos o de la dirección: Los objetivos son los resultados finales deseados de cualquier actividad.

Determinación de las estrategias para lograr los objetivos: Desarrollar estrategias que permitan el alcance de los objetivos en un determinado tiempo, posteriormente se implementa la estrategia.



Figura 7 Proceso de planeación estratégica (Mondy, 2010)

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa ha presentado constante rotación de personal, de acuerdo a un análisis foda que se ha realizado, se detectó la problemática en el área de recursos humanos, ya que no aplica técnicas de selección de acuerdo a la vacante disponible, esto es debido a que no se han definido las actividades que cada área debe desempeñar, el cual de acuerdo con (Mondy, 2010) es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Por ello, al no tener sistematizadas las tareas de cada área, las contrataciones que se han realizado no han sido efectivas para la empresa, ya que presentan ausentismo y rotación constante en cada departamento.

Por otra parte, el personal de la empresa desde el primer día de trabajo no recibe capacitación sobre el área en el cual se desempeñará, y esto genera confusión en las tareas asignadas y por ende un mal desempeño laboral. Con relación a este tema, los empleados presentan inconformidad debido a que no se les brinda una capacitación constante de acuerdo con su área y tampoco cuentan con estrategias que les brinden un desarrollo profesional dentro de la empresa.

1.3 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico que permita la selección y desarrollo de cada uno de los colaboradores de la organización a corto, mediano y largo plazo a través del talento humano.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las necesidades de la empresa para reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Implementar nuevos instrumentos de selección para la empresa.
- Desarrollar estrategias que permitan el crecimiento profesional de los empleados.

1.4 Definición de variables

Reclutamiento: Es el proceso de búsqueda de talento humano dentro y fuera de la organización para cubrir una vacante.

Selección de personal: busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Plan estratégico: Es una herramienta de análisis, decisiones y labor que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas y sostenibles a través del tiempo.

Desarrollo de capital humano: parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño de la organización.

1.5 Hipótesis

La implementación de un plan estratégico para desarrollar el capital humano de una organización influye de manera positiva en los colaboradores motivándolos a lograr los objetivos de la empresa.

Ho: El desarrollo de capital humano incide positivamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

H1: El desarrollo de capital humano no incide positivamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.6 Justificación del Proyecto

Con la implementación de un plan estratégico se pueden definir las acciones necesarias para que la empresa pueda alcanzar las metas establecidas en un mediano o largo plazo, si este es elaborado de manera correcta, la empresa puede superar su competitividad en el mercado.

La planeación estratégica ayudará en el proceso de decisión respecto a los recursos humanos que sean necesarios para lograr los objetivos de la organización en cierto periodo.

Este ayudará a aventajar la fuerza de trabajo y a suministrar los talentos humanos que la empresa requiera para la actividad posterior.

Este tipo de planeación está bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos, pero se debe tener consideración que toda la empresa forma parte de este para coordinar cada uno de los departamentos.

Teniendo en cuenta que la organización ocupa disponer de personal adecuado para cada una de las tareas a realizar, la empresa debe estar segura de que cada puesto es cubierto con el personal indicado para desarrollarlo. El plan estratégico permite que la elección de candidatos internos o externos sea más eficiente para incorporar a personal altamente calificado a la empresa.

El desarrollo de personal conlleva una enseñanza que va más allá del trabajo actual y su enfoque es a largo plazo, este prepara a los colaboradores para ser capaces de llevar el ritmo de la organización a medida que ésta va evolucionando y creciendo. Las actividades como capacitación y desarrollo logran enfilar a los colaboradores de la empresa con las estrategias corporativas de la misma.

Los alcances que se pueden llegar a tener si la gestión de talento humano es implementada de manera correcta en la empresa son los siguientes:

- Los objetivos de la empresa se cumplen en un tiempo determinado.
- El rendimiento y eficacia del capital es alto.
- Ayuda a identificar las necesidades de cada colaborador en la empresa.
- Mantiene un equilibrio entre los objetivos personal y los de la organización.
- Ayuda a reclutar colaboradores capacitados no en experiencia, si no en competencias.
- El ambiente laboral es más armonioso.

1.7 Limitaciones y Alcances

Limitaciones

- Poca disponibilidad de los empleados para brindar información sobre el puesto desempeñado.
- Escasa proporción de datos por parte de la empresa.

- Límite de tiempo para realizar la investigación.
- La empresa no cuenta con estructura organizacional documentada de manera formal.

Alcance

La trascendencia de esta investigación reside en permitir la concientización del departamento de recursos humanos para establecer e implementar parámetros de selección y desarrollo del talento humano dentro de la empresa, traducido esto en menor índice de rotación de personal, colaboradores satisfechos, mayor productividad, rentabilidad y alcance de los objetivos de la empresa, fortaleciendo la satisfacción individual de los colaboradores.

1.8 Arrendadora Bueno S.A. de C.V.

La empresa Arrendadora Bueno S.A de C.V. fue fundada en octubre del año 2004 por el Lic. Jorge Bueno González y Martha Bueno Torio, creando una empresa dedicada al arrendamiento puro, el cual consiste en el pago de una renta por el uso y goce de un bien, obteniendo beneficios financieros, operativos y fiscales, además de que al finalizar el contrato se tiene la opción de poder adquirir el bien pagando el valor residual a un precio preferente o en su caso regresar el bien para arrendar otro.

“El cliente elige la marca, modelo, y las características a su gusto”, ya sea en vehículos, maquinaria, equipo, etc.

La empresa Arrendadora Bueno ofrece diferentes planes de financiamiento, los cuales van de 12 a 60 meses dependiendo de las necesidades de sus clientes.

Actualmente cuenta con diferentes tipos de arrendamientos, los más destacados son:

- Arrendamiento de vehículos
- Arrendamiento de equipo de oficina.
- Arrendamiento de equipo de cómputo.
- Arrendamiento equipo médico.
- Arrendamiento de maquinaria.

Las oficinas se encuentran ubicadas en Av. 19 esq. Calle 1 Fracc. Alameda en Córdoba, Ver. Cuenta con 10 empleados, los cuales están distribuidos en el área de administración, ventas, marketing y dirección.

Su misión: “Brindar a nuestros clientes servicios de calidad, eficiencia y competitividad para satisfacer sus necesidades”.

Su visión: “Ser la empresa líder en Arrendamiento Puro de vehículos, equipos y maquinaria del Estado”.

Sus valores:



Figura 8 Valores de la empresa Arrendadora Bueno, S.A de C.V.

Su objetivo:

“Dar una pronta solución a las necesidades de nuestros clientes, buscando crecimiento y beneficio para ambas partes, logrando la entera satisfacción de ellos, mediante un servicio de calidad y con ello convertirnos en la empresa líder del estado de Veracruz”.

Ubicación de la empresa:



Figura 9 Ubicación de la empresa Arrendadora Bueno, S.A de C.V.

La empresa se encuentra establecida por los siguientes departamentos:

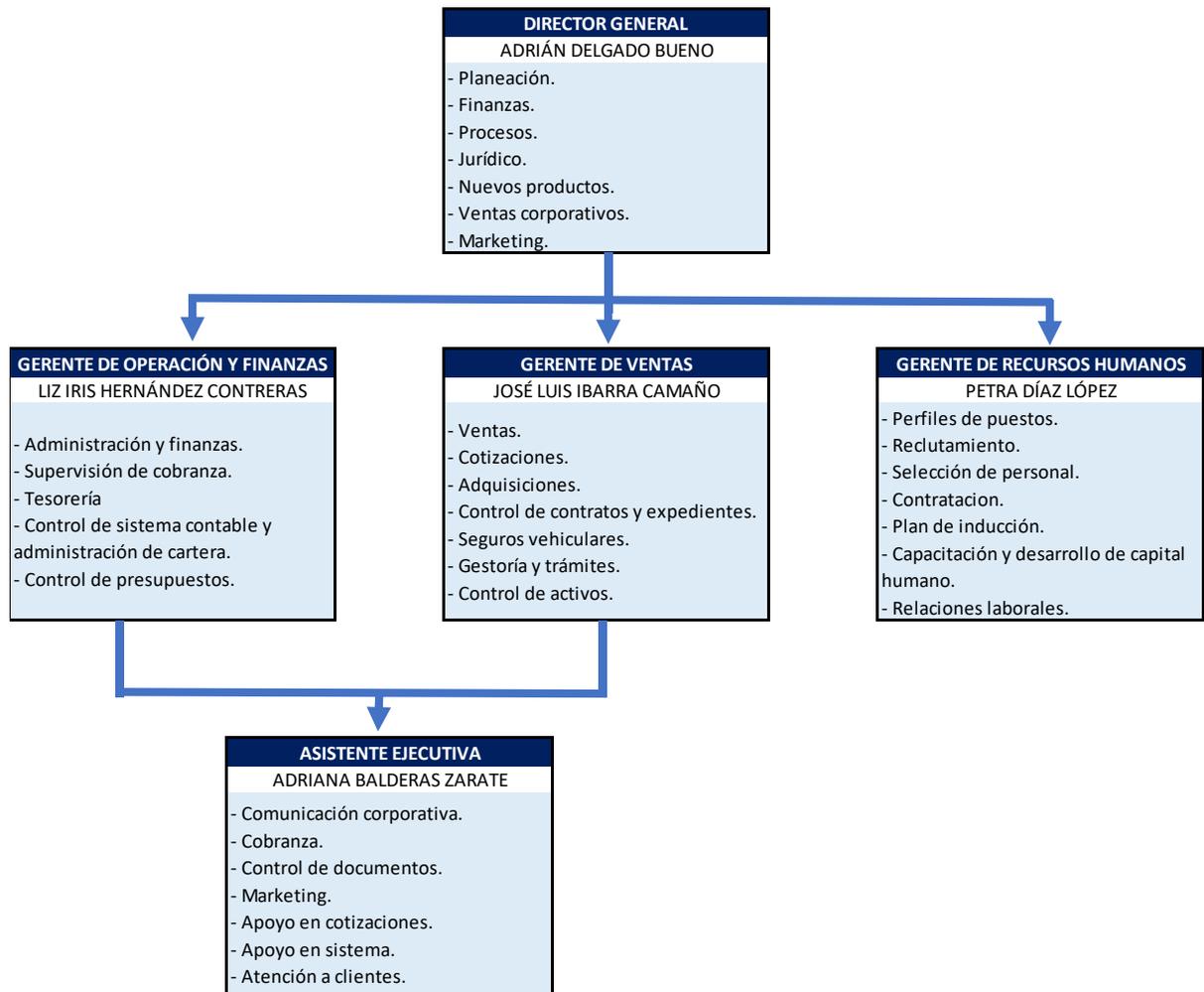


Figura 10 Organigrama de la empresa Arrendadora Bueno S.A. de C.V.

A continuación, se detallan algunas actividades realizadas en cada área de la empresa.

Gerente general: Se encarga de tomar las decisiones más convenientes de la empresa, busca alternativas de mejora y finaliza en proceso de reclutamiento.

Contador general: Es la encargada de llevar en orden los registros contables de la empresa, ayuda a gestionar la toma de decisiones por el directivo, parte de sus funciones son: realizar la facturación y cobranza a los clientes activos, revisión de créditos, autorización de compras y realizar estados financieros en determinado tiempo para la empresa.

Gerencia de ventas: Se encarga de realizar planes de ventas mensuales, agendar citas con clientes potenciales y es responsable de valorar a los vendedores que se encargan de realizar cotizaciones, visitar clientes, organizar información correspondiente y entregar unidades dadas en arrendamiento.

Departamento de recursos humanos: Realiza el reclutamiento del personal idóneo para la empresa, lleva a cabo el plan de inducción y capacitación correspondiente a cada puesto.

Asistente ejecutiva: Encargada de llevar a cabo la comunicación entre todas las áreas de la empresa, documentación de todas las ventas y seguimiento a cada una de las operaciones de la empresa.

En el año 2004 se crea la empresa para satisfacer las necesidades del corporativo al cual pertenece, su principal objetivo era brindar arrendamientos de vehículos de trabajo a las empresas aliadas, su principal cliente, el cual conlleva el 40% de su ingreso mensual corresponde a una sola empresa, posteriormente, en el año 2014 decide brindar servicio a clientes externos y a incluir diferentes tipos de arrendamientos. Arrendadora Bueno es una empresa que cuenta con amplias instalaciones, personal capacitado y un directivo joven que además de aportar ideas frescas para la empresa, crea y pretende mejorar las oportunidades de crecimiento.

A través de un análisis foda realizado a la empresa, se pueden recalcar los siguientes puntos como los más importantes en su desempeño comercial:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La empresa cuenta con un capital estable. Personal capacitado. Amplio catálogo de arrendamientos. Rapidez en el tiempo de respuesta a solicitudes. Servicio personalizado.	Empresas en constante crecimiento. Más información sobre los beneficios fiscales del arrendamiento. Nuevas empresas en el mercado. Poca competencia en el mercado.
DEBILIDADES	AMENZAS
Poca publicidad. No cuenta con suficiente personal en el área de ventas. Problemática en el desarrollo de puestos. Interés más alto que la competencia. No cuenta con plan de crecimiento laboral. No se tiene implementado un sistema de seguridad antifraudes. Constante rotación de personal.	Agencias con promociones de adquisición de vehículos. Clientes fraudulentos. Proveedores deficientes.

Figura 11 Análisis FODA de la empresa Arrendadora Bueno S.A. de C.V.

Como se muestra en la tabla superior, la empresa cuenta con capital contable para sustentar todas sus operaciones, pero una de sus grandes debilidades la presenta en el personal, ya que en los últimos años la rotación que éste ha tenido ha sido muy constante de acuerdo con el departamento de R.R.H.H. Las estrategias de selección no han sido favorables para la empresa y los empleados no permanecen mucho tiempo laborando en ella. Para ésta, la selección de personal no tiene mayores índices de efectividad y no cuentan con una estructura que les permita identificar las necesidades de cada departamento.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Esta tesis se realiza con la finalidad de medir la aceptación de la implementación de un plan estratégico para desarrollar el capital humano de la empresa Arrendadora Bueno, S.A. de C.V., esta investigación ayudará a conocer si en realidad el personal de la empresa requiere un plan de desarrollo para cada área, de esta manera se podrá establecer estrategias específicas para lograrlo.

El tipo de investigación que se aplicará será descriptivo, ya que de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

De igual manera, la investigación será no experimental, como nos indica (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) ya que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En la investigación no se podrá manipular ni una sola variable, los datos reunidos serán a través del personal de la empresa y todo será realizado en un solo tiempo.

Fuente de datos

Para esta investigación se consultarán diferentes tipos de fuentes, tanto primarias como secundarias. Los datos primarios se recolectarán a través de entrevistas al personal de la empresa. Los datos secundarios serán tomados a través de fuentes bibliográficas y artículos relacionados con el tema a investigar.

La población para realizar esta investigación será el personal de la empresa, la cual consta de empleados de diferentes áreas.

El instrumento de medición de datos para el proyecto será una entrevista a profundidad, la cual será aplicada a cada uno de los colaboradores. La entrevista constará de 10 preguntas y serán aplicadas dentro de la misma empresa.

A través del siguiente modelo, se especifican los pasos a seguir para el desarrollo de este proyecto:



Figura 12 Desarrollo de proyecto.

El objetivo planteado para este proyecto es la creación un plan estratégico que permita el desarrollo del capital humano de la empresa Arrendadora Bueno, este plan involucra desde su reclutamiento hasta su desarrollo profesional.

Se realizará un análisis foda interno a la empresa para obtener información sobre el tema en cuestión, de esta manera se obtendrán variables que permitirán procesar la información de manera de más fácil y práctica.

Posteriormente, se realizará la entrevista a profundidad a los colaboradores de la empresa, esto con el fin de obtener información más precisa sobre el tema, contando que son 5 áreas y 1 empleado por cada una de ellas. La información que los colaboradores brinden de manera independiente al análisis será tomada de manera confidencial.

Una vez que se analicen los resultados del análisis y las entrevistas profundas, se propondrán estrategias que puedan minimizar los problemas que presenta la empresa. Las estrategias que serán desarrolladas a través de este proyecto tienen la finalidad de integrar al personal de la empresa con la misión y visión de esta.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Estrategia 1: Esta estrategia está elaborada con el fin de proponer una serie de pasos que permitan un reclutamiento eficaz para la empresa, se detallará paso a paso el proceso y que medios utilizar, en este apartado también se desarrollaran los perfiles de puesto para cada área de la organización.

Estrategia 2: El reclutamiento va de la mano de la selección, así que, en esta estrategia se involucran los pasos a seguir para una selección de candidatos efectiva para cada puesto de la empresa.

Estrategia 3: En este apartado, se involucra más que un proceso, esta estrategia está diseñada para el crecimiento profesional de cada uno de los empleados, en ella detallamos los métodos y técnicas de desarrollo que son más convenientes para la empresa y sus colaboradores, además de proponer un plan de carrera para cada uno de ellos.

Una vez concretadas las estrategias, se implementarán de manera que permitan conocer su alcance en la empresa, posteriormente se plantearán los resultados obtenidos y las recomendaciones para esta.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1 Introducción

Un plan estratégico es un instrumento de gran ayuda para que la empresa pueda definir "qué" y "cómo" desea que sea el futuro de esta.

La elaboración de un plan estratégico para la selección y desarrollo de talento humano es un trabajo que requiere tiempo previo para realizar una investigación de manera correcta y lograr así la mayor posibilidad de éxito. Un proyecto de este tipo conlleva un compromiso doble, ya que se tiene la dirección de la compañía y muy de la mano el departamento de Recursos Humanos y todos los profesionales que lo desarrollan.

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso que una empresa utiliza para asegurarse de que dispone del número apropiado y el tipo adecuado de personas para proporcionar un servicio de calidad en cualquier momento. La selección de personal debe observarse como un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del puesto (exigencias que debe cumplir el ocupante a cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan para ocupar la vacante disponible.

En este plan se realizará un diagnóstico interno, el cual permitirá evidenciar las fortalezas y debilidades en materia de recurso humano, se definirá la misión, visión y la política de talento humano, al igual que se establecerán las estrategias para el logro de los objetivos de la empresa.

Para este proyecto se estudia la empresa Arrendadora Bueno, S.A. de C.V. con el propósito de atender el problema que presentan en la constante rotación de personal.

Objetivo general

Crear estrategias que fortalezcan la selección y el desarrollo de talento humano del personal de la empresa.

Objetivos específicos

- Crear estrategias adecuadas a la empresa para el reclutamiento del personal.
- Establecer los pasos para un proceso de selección efectivo.

- Implementar un plan que permita el desarrollo del talento humano a través de la experiencia.

Los elementos que a continuación se presentan están fundamentados en los ya existentes de la empresa, ya que la administración ha tomado la decisión de no modificarlos.

MISIÓN: “Brindar a nuestros clientes servicios de calidad, eficiencia y competitividad para satisfacer sus necesidades”.

VISIÓN: “Ser la empresa líder en Arrendamiento Puro de vehículos, equipos y maquinaria del Estado”.

FILOSOFÍA

El trabajo, la constancia y la disciplina son los elementos más importantes para lograr el éxito de nuestra empresa. Somos una empresa que siempre se esfuerza para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, darles una atención personalizada y de calidad dentro del mercado en que nos hemos desarrollado.

Nuestra empresa existe con el objetivo de brindar todos nuestros conocimientos y calidad humana en cada uno de nuestros servicios.

Sus valores:

- Confianza
- Honestidad
- Servicio
- Calidad

Imagen corporativa.



Figura 13 Imagen corporativa de la empresa Arrendadora Bueno, S.A. de C.V.

3.2 Diagnóstico

De acuerdo con (Talancón, 2006) el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

El análisis FODA que a continuación se presenta, se realizó de manera interna a la empresa, esto con el fin de conocer más a fondo la situación actual respecto al tema de la selección y desarrollo de los empleados, los participantes en este análisis fueron los colaboradores de cada área y la más implicada fue recursos humanos.

Para realizar este análisis se solicitó que cada área nos brindará información respecto a como se ha ido desarrollando la empresa a través del tiempo, también se utilizó la técnica de observación para identificar las necesidades de los empleados respecto a sus tareas diarias, la información que se obtuvo a través de cada uno de los colaboradores y a través de la observación, se plasma en la figura 14.

 <p>FORTALEZAS</p> <p>F1 Poca competencia en el mercado.</p> <p>F2 Amplias y cómodas instalaciones.</p> <p>F3 Buena ubicación.</p> <p>F4 Amplio catálogo de arrendamientos.</p> <p>F5 La empresa cuenta con capital contable.</p> <p>F6 Cartera de cobranza al 98% de efectividad.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Empresas en constante crecimiento.</p> <p>O2 Conocimiento de las ventajas del arrendamiento.</p> <p>O3 Nuevas empresas en el mercado.</p> <p>O4 Poca competencia en el mercado.</p> <p>O5 Nuevas tecnologías</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Agencia de autos con mejores promociones.</p> <p>A2 Clientes fraudulentos.</p> <p>A3 Proveedores deficientes.</p> <p>A4 Clientes morosos.</p> <p>A5 Lento crecimiento de la empresa.</p> <p>A6 Nuevas empresas dedicadas al arrendamiento.</p>
	<p>FO</p> <p>F5,O1 Establecer nuevos esquemas de salarios por puestos.</p> <p>F1,O2 Crear programa para desarrollo de empleados.</p> <p>F2,O5 Programar capacitaciones constantes para cada área.</p>	<p>FA</p> <p>F4,A1 Desarrollar los conocimientos de los vendedores para ofrecer correctamente los servicios.</p> <p>F5,A5 Establecer plan de comisiones por alcance de metas.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1 Poca publicidad.</p> <p>D2 No cuenta con suficiente personal para el área de ventas.</p> <p>D3 Problemática en el desarrollo de puestos.</p> <p>D4 Intereses más altos que la competencia.</p> <p>D5 No tiene implementado un sistema de antifraudes.</p> <p>D6 Constante rotación de personal.</p>	<p>DO</p> <p>D1,O4 Utilización de las redes sociales para publicidad de vacantes de la empresa.</p> <p>D3,D6,O5 Implementación de nuevos software que faciliten el proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo para la empresa.</p>	<p>DA</p> <p>D2,A5 Ofertar vacantes para el área de ventas que cuenten con la experiencia que permita que la empresa pueda crecer con sus conocimientos.</p> <p>D3,D6,A6 Desarrollar un plan que permita a los empleados crecer en un corto, mediano y largo plazo para estabilizar su estancia en la empresa.</p>

Figura 14 Análisis FODA de la empresa Arrendadora Bueno

3.3 Estrategias

Las estrategias que se presentan a continuación están desarrolladas con base a los objetivos específicos de este proyecto, los cuales fueron aplicados con el propósito de minimizar las debilidades y amenazas que presenta la empresa. Para ello, cada estrategia se implementa de manera diferente, para que en conjunto logren las metas planteadas por la organización.

Estrategia 1.- Para que la empresa pueda tener un reclutamiento efectivo, se le recomienda seguir los siguientes pasos:

- a) Prever las necesidades de la empresa con anticipación, estar atento a los talentos que puede reclutar para las vacantes que en su momento se encuentren disponibles.
- b) Utilizar la estrategia digital, las redes sociales como Facebook o LinkedIn son de gran ayuda para obtener información importante de los candidatos y ayuda a optimar el proceso. De la misma manera, se pueden utilizar las plataformas en la web, como lo son bolsas de trabajo online, ya que estas funcionan tanto para promover la vacante como para buscar candidatos de acuerdo con el perfil de la vacante.



Figura 15 Medios digitales de reclutamiento.

- c) Asimismo, se puede utilizar el sitio web de la empresa creando un apartado especial que indique la bolsa de trabajo.



Figura 16 Vacantes disponibles.

- d) Tomar en cuenta las relaciones públicas que la empresa tiene, cuanto más esté relacionada la empresa en el mercado laboral como en el de los ejecutivos, éste le ayudará a contactar de forma inmediata a los candidatos para los puestos.



Figura 17 Relaciones públicas en empresas.

- e) Simplificar el perfil de la vacante, para esto, se deberá crear un manual de perfil de puestos.

Con base a (Chiavenato I. , 2007) podemos indicar que un puesto “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.

También (Mondy, 2010) nos indica que el análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

De acuerdo con (Ríos, 1995) El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Este proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas:

- Análisis de puestos de trabajo (APT).
- Descripción de puestos de trabajo (DPT).

Básicamente, las actividades y responsabilidades que debe realizar el trabajador son los elementos que forman el puesto, y como lo indica (Chiavenato I. , 2007) un puesto “es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama”.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

Ya que la descripción de puestos esté realizada, se continua con el análisis de puestos. La descripción corresponde a los aspectos intrínsecos, mientras que el análisis corresponde a los aspectos extrínsecos, es decir, lo requisitos que debe tener la persona idónea para el puesto.

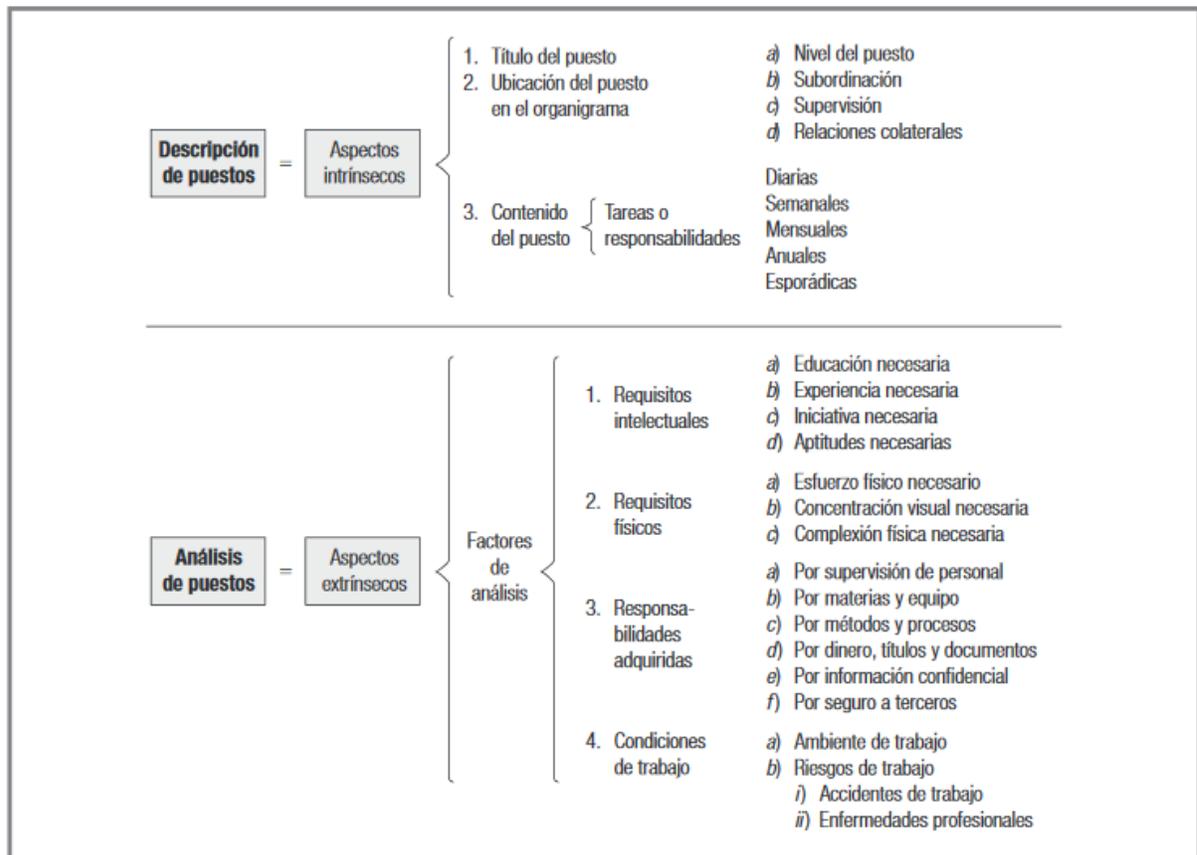


Figura 18 Alcance de la descripción y del análisis de puestos (CHIAVENATO, 2007)

De acuerdo con la descripción de puestos, estos simplemente son actividades o responsabilidades que la persona deberá desempeñar, mientras que el análisis de puestos muestra las exigencias que se requieren para cumplir con el puesto, es decir, los requisitos intelectuales tanto como físicos.

Con base a (Chiavenato I. , 2007) el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

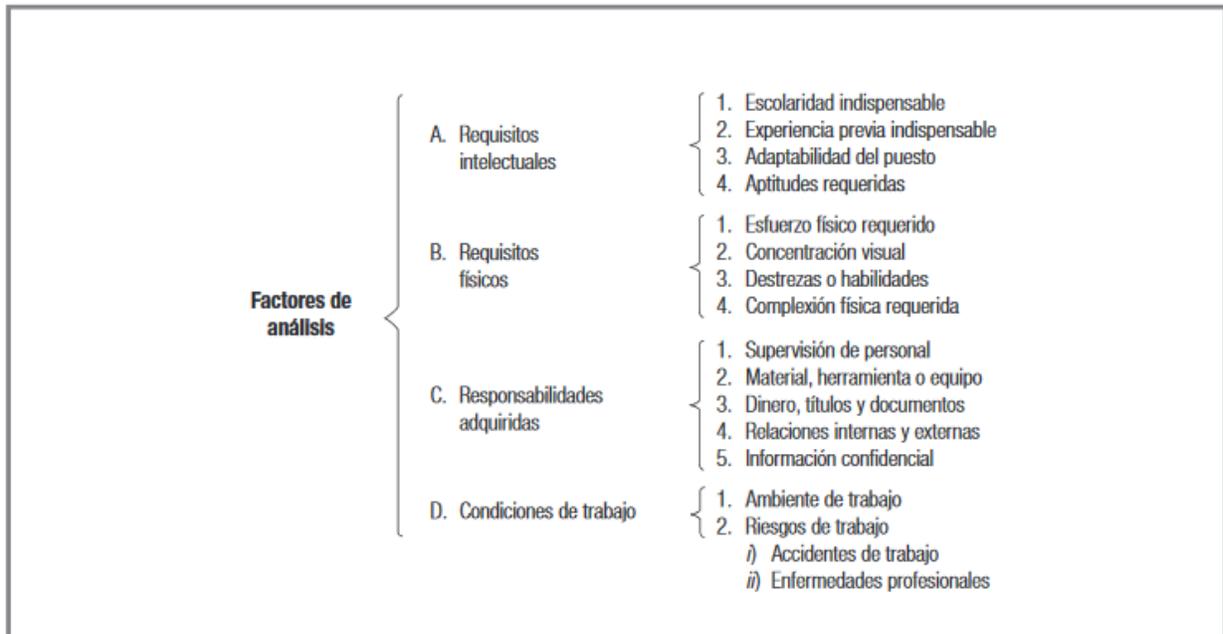


Figura 19 Esquema simplificado de los factores de análisis (CHIAVENATO, 2007).

Un análisis de puestos nos proporciona de manera breve y detallada las actividades y responsabilidades que un empleado deberá tener en el trabajo, la relación que pueda tener con otras áreas, las habilidades y conocimientos que requiere el puesto y las condiciones laborales en las que se puede llevar a cabo. En este análisis se detallan como se deben desarrollar las actividades de cada área de manera correcta.

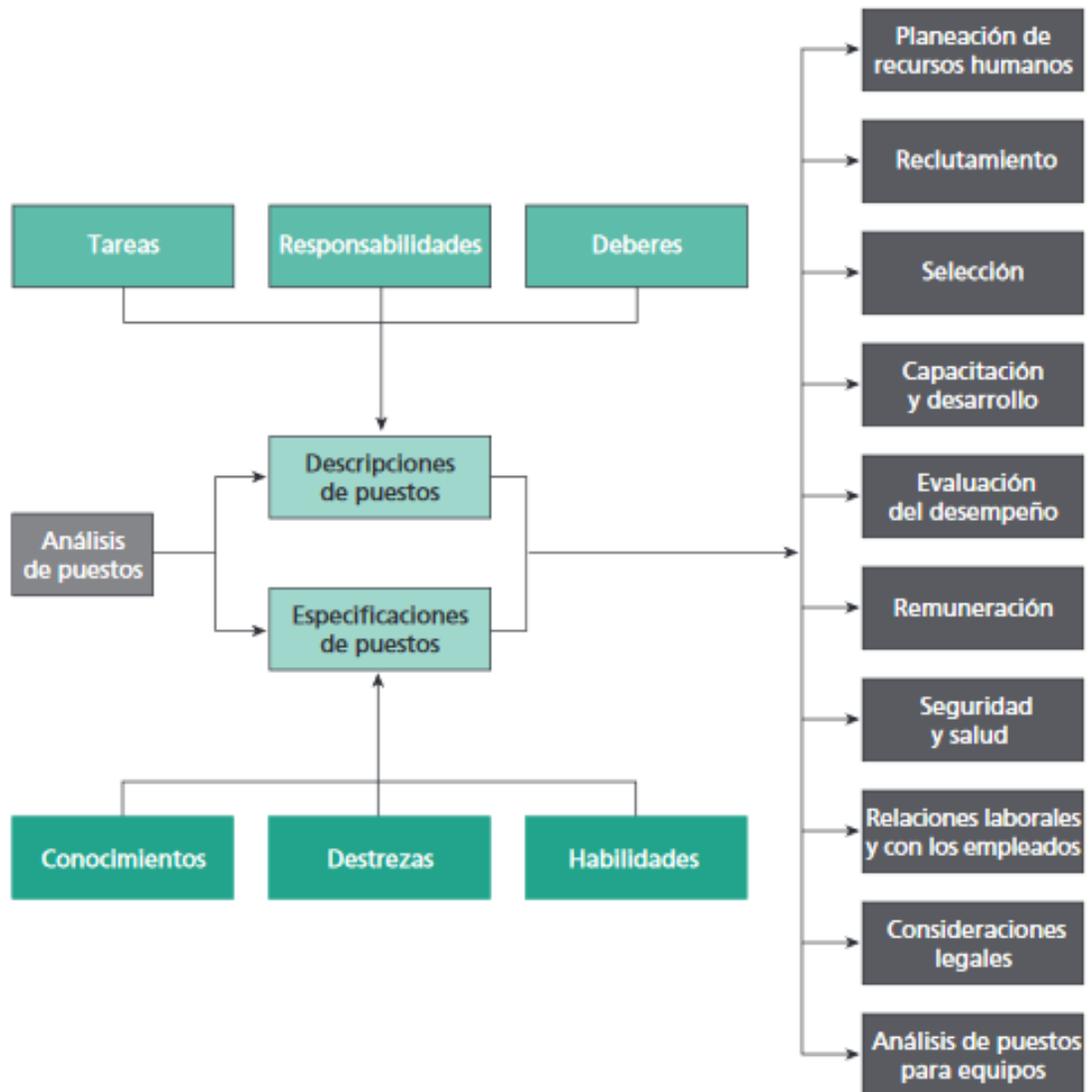


Figura 20 Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos (MONDY, 2010)

Para la empresa se han creado los perfiles correspondientes a cada área de la empresa, los cuales sostienen las capacidades, aptitudes y habilidades que cada empleado debe tener para desarrollarse en cada puesto.

Estrategia 2

Establecer los pasos para un proceso de selección efectivo.

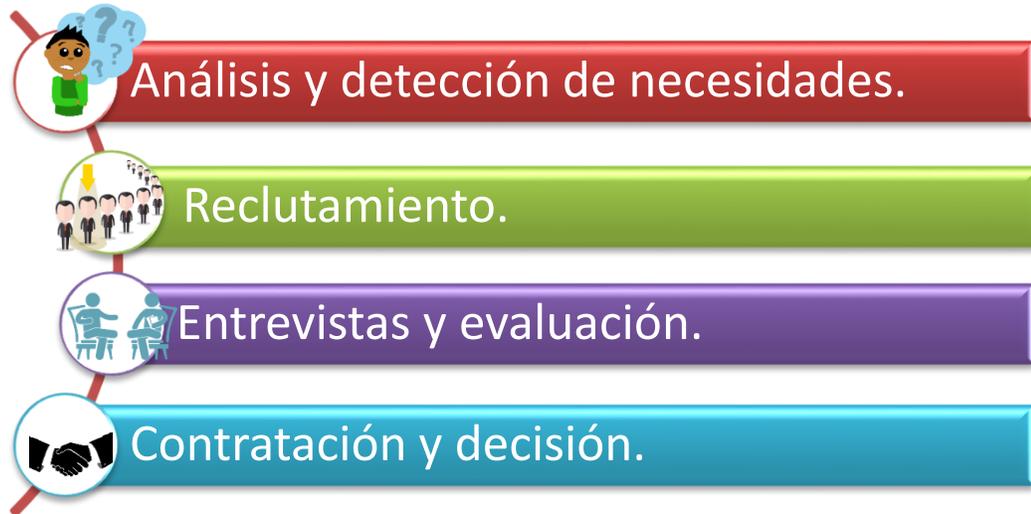


Figura 21 Proceso de selección.

1.- ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE NECESIDADES.

Primero, se tendrá que definir el perfil ideal del candidato, así como el carácter que necesita para acoplarse a los valores de la organización y así lograr la integración al equipo de trabajo, en este se incluyen los criterios de selección.

Se deberán determinar las actividades a realizar, la experiencia solicitada, habilidades requeridas, conocimientos técnicos, niveles de estudio, capacidad de trabajo y las responsabilidades que el puesto conlleva.

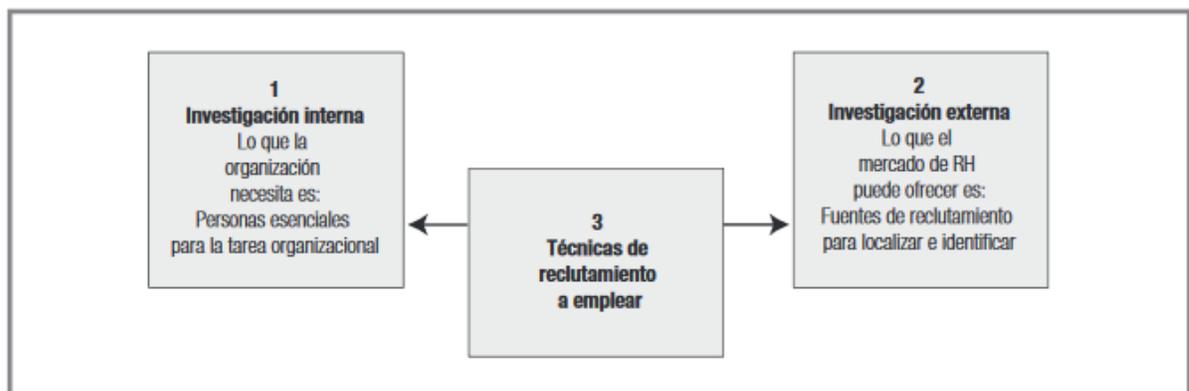


Figura 22 Las tres fases en la planeación de recursos humanos (CHIAVENATO, 2007)

2.- RECLUTAMIENTO.

De acuerdo con (Chiavenato I. , 2007) Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.

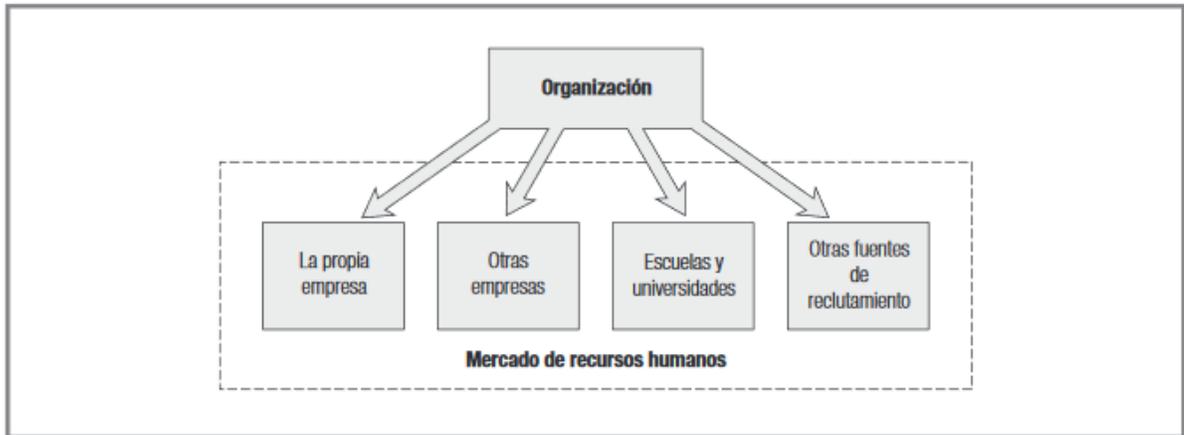


Figura 23 Fuentes de reclutamiento del mercado de RH (CHIAVENATO, 2007).

Una vez que la empresa haya identificado las fuentes de candidatos, ésta deberá utilizar los métodos más apropiados para el reclutamiento, podrán ser externos o internos de acuerdo con la conveniencia de la empresa y sus objetivos.

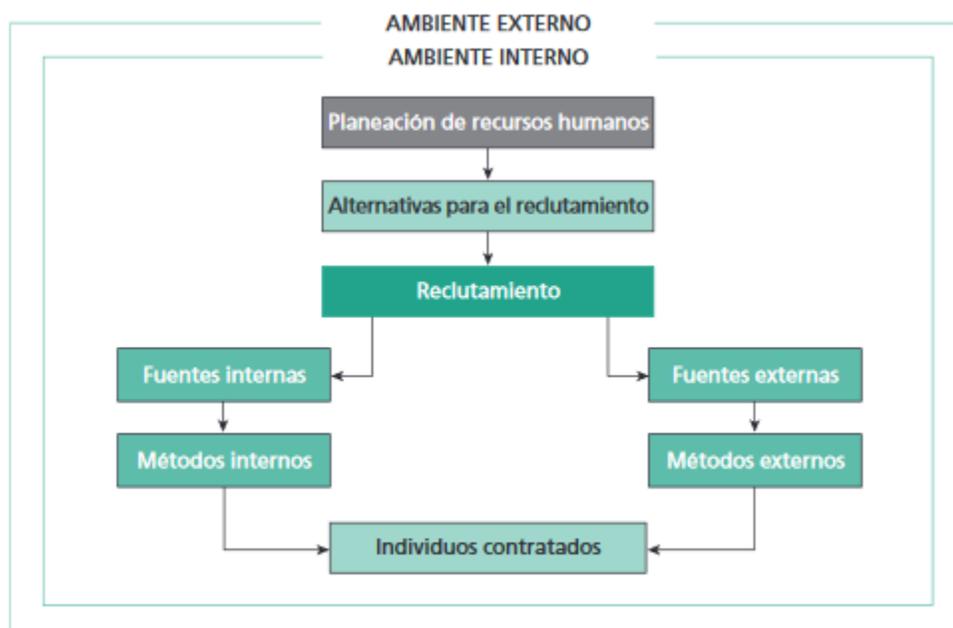


Figura 24 Proceso de reclutamiento (MONDY, 2010).

La administración deberá tener la capacidad de reconocer a los empleados actuales que sean capaces de cubrir las vacantes disponibles en la empresa cuando estas se presenten.

Como proceso de reclutamiento interno se pueden manejar las siguientes:

Anuncio de empleos: Se utilizan para dar a conocer las vacantes disponibles a los empleados. las ofertas de empleos facilitan que los empleados actuales de la empresa consideren postularse al puesto si es que cumplen con los requisitos de este.

Referencias de empleados: Este método de reclutamiento es muy efectivo, ya que los mismos empleados de la empresa pueden recomendar o referenciar a sus compañeros sobre el desempeño que tiene para cubrir la vacante, de la misma manera, la administración puede solicitar información con las áreas correspondientes sobre ciertos candidatos para el reclutamiento.

El reclutamiento externo conlleva a obtener grandes beneficios como:

- Satisfacer puestos de trabajo con un nivel básico.
- Personal con nuevas habilidades.
- Personal con nuevas ideas.

En relación con ambas fuentes de reclutamiento, estas trabajan en conjunto, debido a que, al ascender a los colaboradores actuales de la empresa, los puestos básicos se quedan libres y de esta manera el reclutamiento externo surge como mejor opción.

Las ofertas de trabajo se realizarán en páginas oficiales de bolsa de trabajo, como lo son: CompuTrabajo, OCCMundial, Bumeran, portal del empleo y también serán anunciadas en los sitios oficiales de la empresa.

Una vez que se estableció el perfil de la vacante, se recibirán y considerarán únicamente los curriculums que cumplan con las características solicitadas.

3.- ENTREVISTAS Y EVALUACIÓN.

Una vez que se tengan seleccionados a los candidatos que cumplan con todos o la mayoría de los requisitos se iniciará la etapa de evaluación a través de las siguientes técnicas:

Entrevista inicial: Se tendrá un acercamiento con el candidato para evaluar su comportamiento y su lenguaje, se realizará una investigación sobre su experiencia laboral, sus conocimientos adicionales, sus motivaciones y se realizarán las preguntas necesarias para conocer la personalidad de dicho candidato.

Solicitud de información por medio de referencias: Los candidatos deberán proporcionar información de personas físicas o morales con las que se hayan desarrollado en experiencia tanto laboral como personal, de acuerdo con la información obtenida, se calificará para realizar las pruebas siguientes o quedar completamente descartado para la selección.

Pruebas de conocimiento de puesto: Este tipo de pruebas están diseñadas para medir los conocimientos del candidato de acuerdo con los deberes que deberá desempeñar en el puesto. La empresa las podrá diseñar con base a la información relacionada al perfil de puestos.

Muestras de trabajo: Estas pruebas se realizan con el fin de que el candidato ejecute alguna tarea representativa del puesto, en ciertos casos podrían ser elaboraciones de hojas de cálculo o tareas contables etc., esto se realiza con el fin de que el candidato muestre sus habilidades en el momento oportuno para calificar al puesto.

Pruebas psicológicas/ psicométricas: Estas evaluaciones serán de gran importancia para definir el carácter y las capacidades del candidato, se realizarán test de actitudes y aptitudes, inteligencia y personalidad, los resultados de dichas evaluaciones serán significativas para la toma de decisiones.

Pruebas de personalidad: Estas pruebas son medidas de rasgos, disposiciones o temperamentos reportadas por el mismo candidato, estas pruebas no tienen límite de tiempo y no tienen medición de habilidades para el puesto.

Técnicas de simulación: Esta técnica podrá ser aplicada en diferentes términos, como dramatización, dinámicas de grupo o debates, esto es con el fin de explorar y conocer las reacciones del candidato ante cualquier situación dentro de la organización.

Entrevista final: Se llevará a cabo la entrevista final de manera formal por parte del jefe de área y de esta manera, comprobar los resultados obtenidos en las pruebas anteriores.

La evaluación consiste en determinar los datos importantes y calificar a los candidatos en cuanto al perfil que se determinó en un inicio, para verificar que cumplan con cada uno de los requisitos y de ser necesario sean superados.

4.- CONTRATACIÓN Y DECISIÓN

Una vez que la evaluación ha sido realizada de manera exitosa, se procede a tomar la decisión para la selección del candidato más idóneo para la vacante disponible en la empresa, los resultados obtenidos con anterioridad en las pruebas, la información de referencias y documentación de los candidatos harán que la empresa seleccione al mejor candidato.

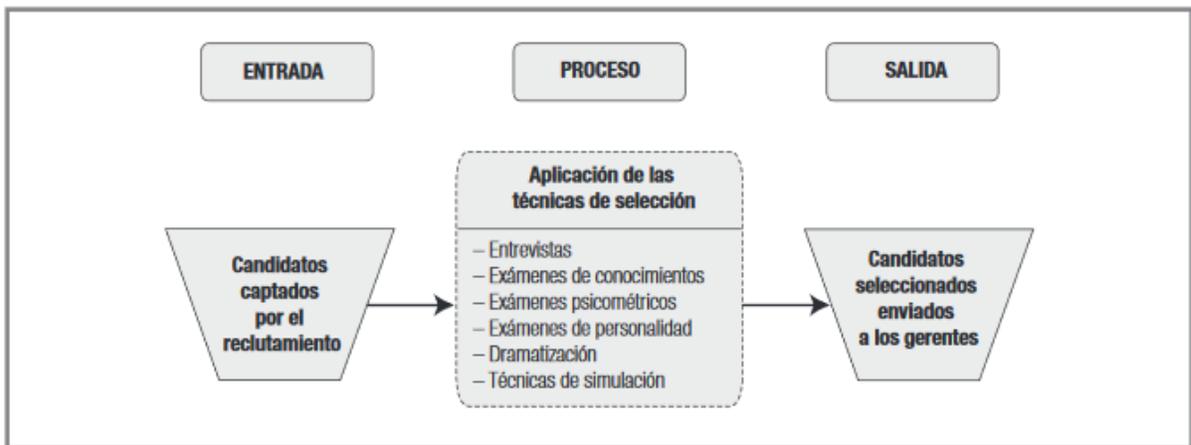


Figura 25 Proceso de selección (CHIAVENATO, 2007)

ESTRATEGIA 3

Implementar un plan que permita el desarrollo del talento humano a través de la experiencia.

El desarrollo del personal de una organización y el adiestramiento, son temas que se vinculan con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los colaboradores y de los grupos que forman parte de la organización. Toda capacitación debe encaminar al mejoramiento de la productividad de la organización.

El desarrollar el talento humano que la empresa tiene a su disposición se relaciona de manera importante con varios aspectos:

La productividad: Todos los programas de desarrollo no deben aplicarse solo al personal nuevo, sino a todos los trabajadores, ya que al implementar planes de capacitación y desarrollo se logrará que los colaboradores obtengan conocimientos, actitudes y habilidades que les permitan desempeñarse de una manera óptima en la empresa.

La empresa como tal, está obligada a proporcionar un plan de desarrollo que permita que cada uno de sus colaboradores obtenga información para desarrollar sus labores diarias en las mejores condiciones.

Calidad: Los programas de desarrollo que son correctamente diseñados e implementados, ayudan a elevar la calidad del equipo de trabajo. Cuando los colaboradores están bien informados sobre sus tareas y responsabilidades, cuando cuentan con los conocimientos y habilidades laborales necesarios, estos están menos propensos a cometer errores en la empresa.

Psicología: Cuando la empresa brinda un plan de capacitación y desarrollo a los colaboradores, éstos presentan un cambio de actitud en sus relaciones laborales, además de motivarlos, les genera seguridad en sí mismos y su nivel de autoestima aumenta.

El desarrollo constante: Los esfuerzos continuos de un plan de desarrollo para los colaboradores es necesario para que estos siempre estén actualizadores en los últimos avances sobre sus campos laborales, la empresa puede brindar la ayuda necesaria en libros, cursos o programas de desarrollo organizacional, que busquen hacer crecer al colaborador de la mejor manera para que pueda realzar sus atributos y le permita mostrar sus atributos y potencializar su trabajo.

PLAN DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

De acuerdo con (Silva, 2007) Del capital humano parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una tención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización.

El capital humano reside en los recursos humanos. Su análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar su valor. Ese valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los resultados de su gestión. La gestión de capital humano y la gestión de

recursos humanos tienen como punto convergente, el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores. Un factor esencial para el desarrollo de las capacidades es el proceso de capacitación.

Siguiendo con el autor, el proceso de capacitación brinda la posibilidad de incrementar y perfeccionar los conocimientos que la organización necesita para su funcionamiento. El proceso de determinación, tanto de los conocimientos existentes como de aquellos requeridos por la organización para su funcionamiento se sustenta en las herramientas de identificación de conocimientos.

El capital humano depende de la capacidad que tenga la empresa para saber valorar, aprovechar y, sobre todo, desarrollar el conocimiento con el que cuenta.

Para esto, las empresas buscan la manera más idónea de perfeccionar los conocimientos y habilidades de su capital a través de capacitaciones y desarrollo de capital humano.

El plan de desarrollo de la empresa Arrendadora se implementará de la siguiente manera:

De acuerdo con (Mondy, 2010) La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no en una compañía dentro de los primeros seis meses de empleo. Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados.

FASE 1

LA INDUCCIÓN: es uno de los procesos más importantes al inicio del ciclo del trabajador, ya que el primer día de labores es fundamental para comenzar de manera correcta en la empresa.

Al iniciar el primer día de trabajo del nuevo colaborador, se le dará una explicación sobre la empresa Arrendadora Bueno S.A. de C.V., cuál es su misión, su visión y con qué valores se trabaja dentro de ésta, de la misma manera, se le hará saber el giro de la empresa y sus beneficios al mercado.

Se le mostrará la empresa físicamente y se presentará con sus compañeros laborales, posteriormente se colocará en la vacante que está por cubrir, una vez instalado en su área se procederá a explicarle sus funciones de manera detallada a través de una capacitación.

FASE 2

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales (Mondy, 2010).

CAPACITACIÓN: En esta fase, la empresa se encargará de proporcionarle la información necesaria al colaborador sobre el tema de arrendamiento puro, el cual, es indispensable que conozca las ventajas y desventajas que ofrece a los clientes, sus tareas diarias, y temas de gran importancia para el puesto que deberá desempeñar.

Para el proceso de capacitación de personal de nuevo ingreso se coloca el siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

ACTIVIDAD	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Inducción a la empresa.	■		■		■															
Integración al equipo de trabajo.	■	■	■	■	■			■				■						■		
Conocimiento del arrendamiento puro (ventajas y desventajas para los usuarios)				■		■			■											
Capacitación de las categorías de productos en arrendamiento.									■		■			■						
Capacitación en el área de ventas.														■	■	■	■	■	■	■
Capacitación de habilidades de prospección y negociación.						■		■		■		■			■					

Figura 26 Cronograma de capacitación para personal de nuevo ingreso.

El cronograma muestra la capacitación que los colaboradores de nuevo ingreso deberán tomar desde el primer día en la empresa, el responsable de esta programación será el departamento de recursos humanos, que, como tal, fungirá como capacitador de todas las áreas.

FASE 3

DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.

El desarrollo del capital humano es primordial para la empresa, el equipo de trabajo debe estar altamente capacitado para adaptarse a los cambios continuos del mercado y la sociedad. De esta manera, la empresa podrá ser más competitiva.



Figura 27 Técnicas de desarrollo de capital humano.

En la figura 27 se muestran las “*Técnicas de desarrollo de capital humano*” las cuales se implementarán de la siguiente manera:

Lectura: En esta técnica el instructor presenta de manera verbal la información de acuerdo con el tema a tratar a un grupo de oyentes, éstos reciben la información y la analizan de manera que la puedan aplicar de forma correcta.

Instrucción programada: En esta técnica no se requiere presencia de personal, únicamente se realiza pequeñas partes de información en las que se requiere que las respuestas sean de opción múltiple o verdadero y falso.

Capacitación en clase: Esta técnica se realiza fuera del área de trabajo, los colaboradores se reúnen fuera y cuentan con una persona capacitada que brinda el contenido del programa de capacitación.

Capacitación por computadora: Mediante el equipo de cómputo se programan capacitaciones a través de sistema complejos que brindan información completa para cada área.

Capacitación en el área: Esta técnica tiene la ventaja de proporcionar experiencia en condiciones normales de trabajo, de esta manera, el instructor, gerente o empleado de alto nivel desarrolle una buena relación con el empleado.

Instrucción capacitada: La técnica permite que varios instructores manejen un número elevado de participantes, la técnica es muy práctica en las áreas en que la información puede presentarse a través de conferencias, demostraciones, películas y vídeos o mediante equipo de cómputo.

MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.



Figura 28 Métodos de desarrollo de capital humano.

Rotación de puestos: Este tipo de método hace que los colaboradores pasen por varios puestos de la empresa con la intención de hacer crecer sus habilidades, conocimientos y capacidades en todas las áreas.

Puestos de asesoría: En método trata de brindar a un colaborador de la empresa con gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, esto sería bajo la supervisión de un alto mando.

Aprendizaje práctico: Es un método que permitirá que los colaboradores dediquen tiempo completo a analizar y resolver ciertos tipos de problemas de los diferentes departamentos de la empresa.

Asignación de comisiones: Para la aplicación de este método, se deberá brindar la oportunidad al colaborador de participar en ciertas condiciones de trabajo, éste deberá participar en la toma de decisiones, aprenderá de acuerdo con otros en temas específicos de la organización.

Cursos y seminarios: Esta es una forma tradicional de desarrollo, los colaboradores participan en cursos y seminarios de acuerdo con el área en que se desempeñan.

Ejercicios de simulación: Este método es uno de los más prácticos para el desarrollo, ya que permite que el personal se desarrolle en diferentes situaciones dentro de la empresa, se pueden incluir:

Estudios de casos: Este refiere a diagnosticar un problema real y los colaboradores deberán presentar alternativas para su solución.

Juegos de empresa: Se trata de crear equipos entre los colaboradores y que estos compitan entre sí, se toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales reales.

Capacitación externa: Este tipo de método se realiza fuera de las instalaciones de la empresa, es proporcionado por organizaciones que se especializan en este tipo de entrenamiento y desarrollo, ofrecen esquemas integrados y su entrenamiento está diseñado para mostrar a los empleados la importancia de trabajar en equipo.

Centros de desarrollo: Este método implica centros internos de la empresa, en ellos se busca exponer a los colaboradores ejercicios reales para que puedan desarrollar y mejorar sus habilidades personales.

Coaching: El administrador puede presentar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador a convertirse en un coach. El coaching se relaciona con todas esas facetas.

Representación de papeles: La representación de papeles consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otra persona, es decir, deberá desempeñar el papel de otro colaborador, muchas veces suelen ser papeles de alto mando para participar en un problema específico.

ESTRATEGIA 3.1

DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA

De acuerdo con (Mondy, 2010) la planeación de carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece las metas de su carrera e identifica los medios para lograrlas. Por otra parte, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite.

Una de las estrategias más importantes que se proponen a la empresa, es la creación de un plan de carrera, a pesar de tener pocos puestos en la empresa, es muy importante que esta logre desarrollar e impulsar el talento de sus colaboradores, por lo cual, un plan de carrera permitirá que estos se sientan motivados por aprender más acerca del ramo de la empresa si ésta les permite un crecimiento y un desarrollo profesional.

Para desarrollar un plan de carrera de necesitan los siguientes datos:

Analizar la empresa: Realizar un análisis de cuáles son las necesidades de la empresa y sus expectativas, de debe contar con un organigrama detallado y bien organizado, que las escalas salariales se muestren de manera coherente y verificar que los colaboradores que tiene la organización en ese momento sean los adecuados, de la misma manera planear a futuro la plantilla laboral.

Identificar puestos y competencias: Se deberá analizar los puestos que ofrece la empresa, se debe profundizar sobre las competencias y los conocimientos que cada puesto conlleva, de esta manera, sabremos cual es el desempeño que se requiere para cubrirlo.

Diseño de capacitaciones profesionales: Para cubrir los puestos que la empresa ofrece es necesario que los colaboradores estén altamente capacitados, y que con cada capacitación obtengan un grado más que permita que sean promovidos a puestos rotativos e inclusive a directivos. Para esto, se pueden aplicar las evaluaciones 360°, la cual consiste en una autoevaluación del empleado y una evaluación de los responsables, de manera que toma en cuenta a todos los colaboradores, este tipo de evaluación permite conocer a fondo el desempeño de cada uno de ellos y ofrece la oportunidad de considerar los éxitos y fracasos obtenidos a través de la experiencia profesional y personal.

Comunicación: Para obtener una respuesta favorable, los planes de carrera deberán ser comunicados a todo el capital de la empresa, de esta manera, al ser difundido en tiempo y forma correcta, logrará que los empleados se interesen y se motiven.

A continuación, se establecen los planes de carrera para las áreas de la empresa:

Plan de carrera: Vendedor/ Gerente de ventas.

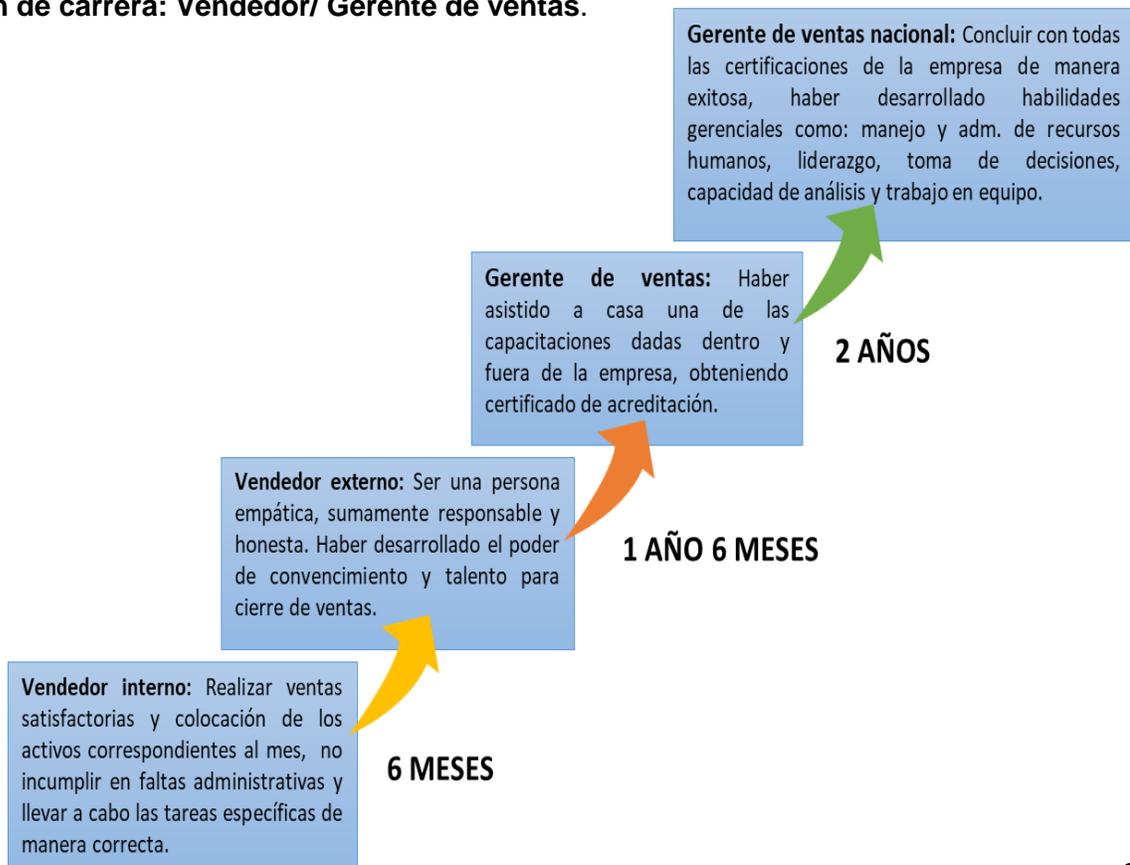


Figura 29 Plan de carrera "Gerente de ventas"

El plan de carrera del área de ventas comienza como vendedor interno (de tienda) para que éste pueda ascender a vendedor externo deberá haber realizado sus actividades de manera correcta y sin faltas administrativas, una vez pasando el tiempo estimado de 6 meses, al obtener bases para ofrecer servicio fuera de la empresa, podrá colocarse como externo y deberá capacitarse en temas más amplios de venta, éste deberá haber desarrollado las habilidades de poder de convencimiento y cierre de ventas. Una vez en el puesto de gerente de ventas deberá asistir a capacitaciones constantes para desarrollar su talento en administración que tiene a cargo y sus capacitaciones deberán generar un alto grado de conocimiento en servicio y materia de arrendamiento para tomar posesión de la gerencia a nivel nacional, la cual conlleva que se apliquen los conocimientos adquiridos a través de su carrera.

Plan de carrera: Aux. administrativo/ Contador

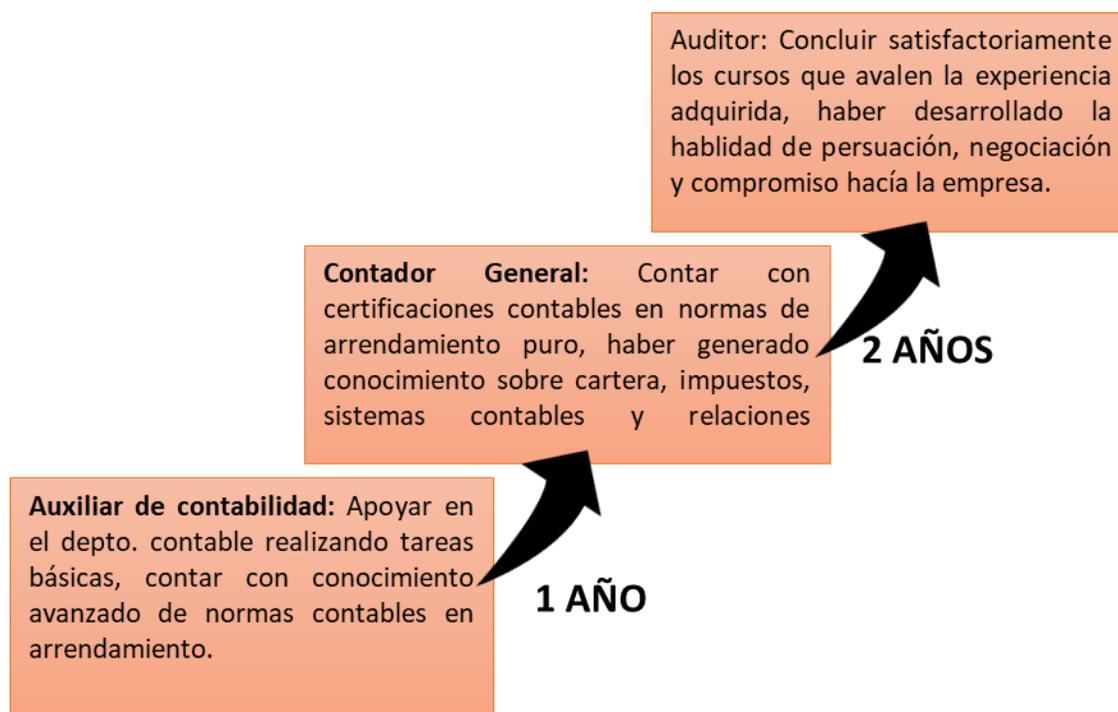


Figura 30 Plan de carrera "Gerente de operaciones y finanzas - contador"

En el área de contabilidad se ocupa que se inicie como auxiliar, ya que el tema del arrendamiento requiere mucha práctica. Iniciando en este puesto, se deberá tener conocimiento básico sobre el tema, además de tener razonamiento lógico para la resolución de problemas, posteriormente, a cabo de 12 meses se podrá escalar el puesto a contadora, ya teniendo la información necesaria para realizar los trámites y operaciones de manera

correcta, siguiendo la escala, al obtener la información necesaria sobre la empresa y teniendo en cuenta el grado de experiencia, asciende al área de auditoria, dónde se deberán aplicar cada una de las técnicas obtenidas en los cursos anteriores.

Plan de carrera: Gerente/ director.

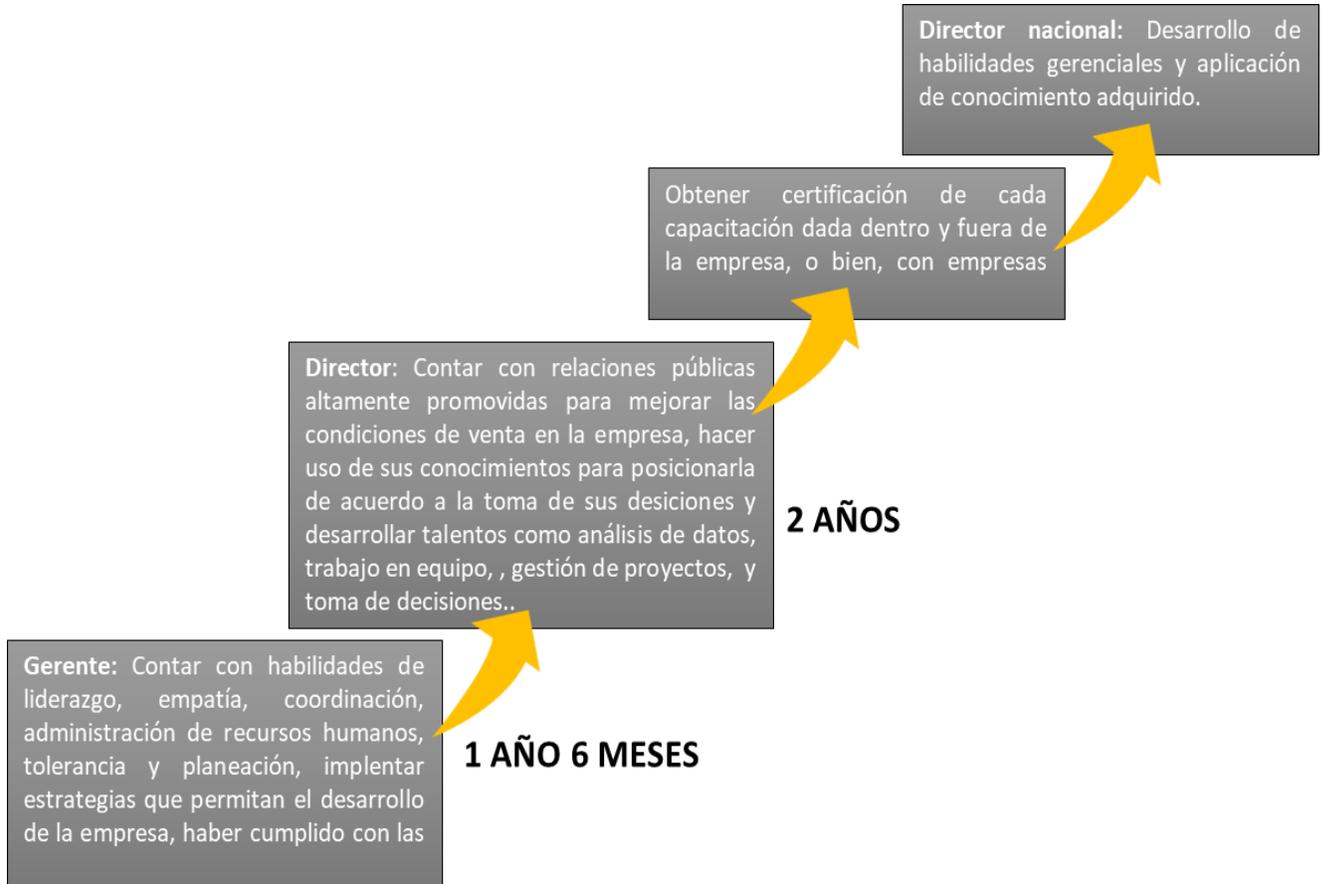


Figura 31 Plan de carrera "Director general"

Para el desarrollo de un director se debe iniciar como gerente, este deberá contar con habilidades como liderazgo y empatía para guiar a la empresa, posteriormente, en el puesto de director, deberá contar con fuertes relaciones públicas en el mercado que le permita posicionar a la empresa y cumplir con las expectativas de ésta. Para la obtención del siguiente escalón, que es director nacional, este deberá acreditar todas las capacitaciones y certificaciones que le permitan desarrollar sus conocimientos y aplicarlos a la empresa.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1 Resultados

Resultados de entrevistas a profundidad.

De acuerdo a las respuestas que se obtuvieron de los colaboradores, al ser una empresa que lleva poco tiempo en el mercado, no se ha desarrollado de manera efectiva para retener a su personal, de manera que los empleados indican que parte de su decisión para laboral en la empresa fue un desarrollo profesional dentro de la misma, pero que hasta el momento no lo han obtenido, además de mencionar que constantemente realizan tareas ajenas a su departamento por la ausencia de personal para las áreas correspondientes.

También mencionan que al ingresar a la empresa no obtuvieron un plan de capacitación que les permitiera conocer a la empresa y las áreas en las que se desempeñaría, todos mencionan que no han recibido ninguna capacitación desde que entraron a laborar y que para ellos sería de gran ayuda, ya que en ciertas tareas no se sienten con la capacidad de realizarlas con efectividad.

Su necesidad para laboral de manera satisfactoria es un buen ambiente laboral acompañado de un plan de desarrollo que les permita crecer no solo de conocimientos profesionales sino también que les permitan crecer dentro de la empresa a corto, mediano o largo plazo.

Resultados de la estrategia No. 1

Con base a la problemática que presenta la empresa en el reclutamiento de personal de trabajo, se desarrolló una serie de pasos para que éste fuera más rápido, fácil y efectivo. Conforme a los pasos que se crearon en la estrategia, los cuales fueron:

1. Preveer las necesidades de la empresa con anticipación.
2. Utilizar las redes sociales como estrategia digital de reclutamiento.
3. Utilizar bolsas de trabajo en la web.
4. Tomar en cuenta las relaciones públicas de la empresa.
5. Elaboración de perfil de puestos.

La organización comienza a prever las necesidades de personal, el depto. De recursos humanos se encuentra en constante búsqueda de candidatos que puedan cumplir con las expectativas del perfil de puestos que de igual manera fue desarrollado con el fin de facilitar el reclutamiento de capital humano.

La empresa constituida por 5 áreas, las cuales al no contar con un perfil de puestos generaban confusiones en desempeños de tareas y ocasionaba problemática al responsabilizar a terceras personas por cada área, por ello se realizó la propuesta de desarrollar los perfiles de puestos, los cuales están complementados con cada una de las actividades que desarrolla el personal de cada departamento, contienen la información básica sobre el puesto y la más relevante sobre las tareas a desempeñar.

Una vez creados los perfiles de puesto, estos fueron aplicados a cada responsable de área, por lo que, cada colaborador está en cargo de realizar paso a paso las actividades descritas en dicho perfil, de esta manera, al haber una vacante disponible en cualquiera de las áreas de la empresa, será más fácil y efectiva la selección del candidato, ya que al contar con las especificaciones que debe cumplir dicho candidato, es más fácil tomar una decisión.

Resultado estrategia No. 2

En esta estrategia se desarrollaron cuatro pasos, los cuales son: Análisis y detección de necesidades, reclutamiento, entrevistas-evaluación y Contratación - decisión.

La empresa comienza a utilizar los perfiles de puestos para desarrollar y definir las vacantes que se presentan en determinado momento, los medios de reclutamiento para ésta serán a través del sitio web, bolsas de empleo y principalmente indagar en los medios sociales como la red linkedin, que como propuesta, es una herramienta con gran potencial para reclutar candidatos.

Los resultados que se obtuvieron de la estrategia que fue creada para la selección de personal fue positiva, ya que al dar más conocimiento al área de recursos humanos sobre los diferentes métodos de selección permitió que se conocieran más a fondo a los candidatos, más allá de una simple investigación de referencias, los candidatos seleccionados presentaron una serie de pruebas que permitieran al reclutador conocer más sobre su experiencia laboral o personal. Independientemente de una solicitud de empleos o un simple curriculum, esta estrategia, tiene el objetivo de mostrar las capacidades reales de los candidatos.

Resultados estrategia No. 3

La elaboración de esta estrategia, sin duda alguna, mostró un gran significado para la empresa, ya que se creó un plan estratégico que permitiera el desarrollo profesional del capital humano de la organización, debido a que parte de la problemática inicial es que los colaboradores en un tiempo no más de 6 meses deciden marcharse de la empresa por falta de motivación y desarrollo, por ello, como iniciativa de propuesta, se crearon métodos y técnicas para el desarrollo de capital humano, primero se desarrolló un plan de inducción y capacitación a personal de nuevo ingreso, posteriormente, se desarrollaron técnicas y métodos que permitieran que los empleados constantemente se mantengan informados y capacitados respecto a los temas de interés de la empresa, se realizaron propuestas de capacitaciones teniendo en cuenta que cada área es diferente y por ende requiere un método especial.

Aunado a esta estrategia, se creó un plan de desarrollo que permitirá dar a conocer a los empleados las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa, al ser no muy grande en personal, se desarrolló de manera que los colaboradores tuviesen oportunidad de crecimiento en un tiempo no mayor a un año, por cuestiones de la empresa Arrendadora Bueno, no se me permitió mostrar salarios ni mayor información sobre las actividades de la misma, también a petición de la empresa, únicamente se desarrollaron en plan de carrera los tres puestos con mayor rotación.

4.2 Conclusiones

Con base al objetivo de esta investigación, se pretende determinar que aceptación tendrá un plan estratégico que permita el desarrollo del capital humano de la organización Arrendadora Bueno, S.A. de C.V.

La información de los análisis realizados y la aplicación de la entrevista a el personal de la empresa, denota un resultado favorable para la implementación de dicho plan, los colaboradores de cada área muestran interés para llevar a cabo el plan estratégico para su desarrollo profesional, debido a que la permanencia en la empresa está sujeta al crecimiento que pueda obtener cada uno de ellos.

De acuerdo a las estrategias planteadas en el capítulo anterior, el departamento de recursos humanos será el encargado de llevar a cabo cada una de ellas, comenzando con el reclutamiento con las técnicas más favorables para la empresa, siguiendo con la selección

de los mejores candidatos para el puesto y continuando con el desarrollo profesional de cada uno de sus colaboradores.

Para conocer las necesidades de cada puesto, es necesario que la implementación se lleve a cabo de manera correcta y con el seguimiento preciso por área, a cada puesto se le ha desarrollado su perfil con el fin de organizar las tareas y funciones que debe desempeñar cada uno de los colaboradores, de la misma manera, en el plan estratégico que se ha desarrollado, les brinda la oportunidad de capacitarse a través de técnicas y métodos efectivos para la empresa.

Con la implementación de las estrategias basadas en reclutamiento, selección y desarrollo de capital, la empresa podrá disminuir su rotación de personal y logrará fidelizar a sus colaboradores para obtener mejores resultados.

Las conclusiones que a continuación se detallan, serán de gran ayuda para la organización, ya que en los resultados obtenidos también se reconoció la desmotivación de su personal.

Reconocimiento de logros: Los empleados presentan desmotivación al darse cuenta que los logros en cada una de las áreas no son reconocidos por el alto mando de la empresa.

Motivación: El personal requiere estar altamente motivado para alcanzar las metas planteadas por la dirección, por lo que los colaboradores aceptan de manera satisfactoria la implementación del plan estratégico para su desarrollo, ya que sienten que la empresa los procura y busca su crecimiento profesional.

4.3 Recomendaciones

A la empresa que me ha permitido desarrollar e implementar mi proyecto de estadía, puedo sugerir no cancelar el seguimiento de estas estrategias, ya que cabe mencionar que el capital humano es la base y la fortaleza de la empresa y por ende este siempre debe estar motivado y preparado para cualquier adversidad, como sabemos, hoy en día la competitividad en el mercado está sumamente desgastada, es por eso que las empresas ya no apuestan al producto o servicio, ahora solo apuestan e invierten en su capital intelectual, por eso recomiendo, seguir desarrollando las estrategias propuestas anteriormente.

ANEXOS

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Buen día _____, le agradecemos el tiempo que se ha tomado para responder las siguientes preguntas, las respuestas proporcionadas son de mayor importancia para la investigación a realizar y son de total confidencialidad.

¿Cuál es su nombre completo?

¿Qué puesto desempeña?

¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

¿Qué la motivó a ingresar a la empresa?

¿Usted tuvo plan de inducción al inicio de su estancia laboral?

¿Alguna vez la han capacitado respecto a las tareas que desempeña?

¿Conoce el desempeño de las otras áreas de la empresa?

¿Le gustaría recibir capacitación constante de acuerdo a las tareas desempeñadas?

¿Qué necesitaría usted para trabajar diariamente de manera satisfactoria en la empresa?

De las siguientes opciones, seleccione la más conveniente para estancia en la empresa:

a) Capacitación b) Compensaciones económicas c) Desarrollo profesional d) Crecimiento laboral.

Figura 32 Diseño de entrevista a profundidad.

PERFIL DE PUESTOS.

Director general

DIRECTOR GENERAL

Jefe directo	Junta directiva.
Supervisión a ejercer	Gerentes de todas las áreas
Formación académica	Licenciatura en áreas administrativas
Idiomas	Inglés avanzado.
Objetivo del puesto	Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa. Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo.
Conocimientos o competencias	Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria y sus derivados. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (hoja de cálculo, hoja de trabajo, internet, correo electrónico, etc.). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes gerencias.
Habilidades deseables	Deseable conocimiento amplio en mercadeo, ventas, finanzas y derecho.
Funciones principales del puesto.	<p>Organizar diariamente la comunicación con su grupo gerencial.</p> <p>Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones.</p> <p>Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada uno de las Gerencias.</p> <p>Preparar y presentar los reportes de cumplimiento de producción y financiero para la Junta Directiva.</p> <p>Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por la Junta Directiva.</p> <p>Realizar reuniones semanales con todas las gerencias.</p> <p>Realizar reuniones constantes con los asesores legales de la empresa.</p> <p>Preparar la documentación solicitada por la Junta Directiva para la asamblea de socios.</p> <p>Asistir a congresos relevantes a la industria y extender la cadena de contactos.</p> <p>Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.</p> <p>Mantener contacto directo con las entidades financieras.</p> <p>Analizar los reportes de cada una de las gerencias.</p> <p>Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.</p> <p>Mantener relaciones constantes con los clientes más representativos para la empresa.</p> <p>Participar en las negociaciones comerciales con clientes y proveedores.</p> <p>Desarrollar planes de inversión de crecimiento.</p>

Figura 33 Perfil de puesto "Director General"

Gerente de operaciones y finanzas.

GERENTE DE OPERACIONES Y FINANZAS

Jefe directo	Director general
Supervisión a ejercer	No cuenta con personal a su cargo.
Formación académica	Licenciatura en contabilidad.
Idiomas	Inglés básico.
Objetivo del puesto	Supervisar y Realizar la contabilidad de los proyectos asignados. Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa.
Conocimientos o competencias	Debe ser una persona preparada en la contabilidad, y analítica. Debe ser una persona muy ordenada y organizada en su tiempo. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. Debe de conocer los programas contables actuales y las normativas contables internacionales
Habilidades deseables	Deseable que cuente con conocimientos financieros, de nóminas y tributarios.
Funciones principales del puesto.	Realizar las revisiones mensuales de la información contable. Revisar los costos y avalúos de los activos de la empresa. Firmar los estados financieros mensuales previamente revisados y corregidos. Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes. Velar por que la contabilidad de la empresa se mantenga al día. Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios. Revisar que la contabilidad se mantenga sobre los lineamientos financieros mundiales. Realizar las revaloraciones de los activos cuando la empresa así lo requiera. Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual. Revisar el catálogo de cuentas constantemente.
Funciones adicionales al puesto.	Asistir a capacitaciones en contabilidad y a capacitaciones realizadas por la empresa. Entrenar al personal nuevo del área de contabilidad.

Figura 34 Perfil de puesto "Gerente de operaciones y finanzas"

Gerente de recursos humanos

GERENTE RECURSOS HUMANOS

Jefe directo	Gerente general
Supervisión a ejercer	Depto. RRHH
Formación académica	Lic. En gestión empresarial, administración de empresas.
Idiomas	Inglés avanzado.
Objetivo del puesto	Dirigir el departamento de Recursos Humanos de la compañía. Crear políticas para mejorar los aspectos del personal; enfocando la eficacia, satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.
Conocimientos o competencias	Indispensable tener experiencia en el manejo gerencial de un departamento. Debe de conocer todas las funciones de Recursos Humanos. Debe ser una líder innato, carismático y con actitud de servicio. Debe ser amplio conocedor de la Legislación Laboral del país. Es fundamental que maneje las herramientas tecnológicas, hojas de cálculo, hojas de trabajo y de presentación. Debe ser una persona ordenada, orientada a resultados y con convicciones fuertes. Es indispensable que sepa manejar cargas altas de trabajo y esté acostumbrado a trabajar bajo presión.
Habilidades deseables	Deseable que maneje varios programas de Recursos Humanos. Además, que tenga conocimientos de Psicología Laboral
Funciones principales del puesto.	<p>Crear e implementar políticas que mejoren y promuevan el mejoramiento constante del clima laboral de la empresa.</p> <p>Crear las métricas de valoración de la eficacia de todo el Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa.</p> <p>Crear los lineamientos de Desarrollo de Talento del Personal de la Empresa.</p> <p>Liderar los estudios salariales del mercado y de la industria en donde se encuentra la empresa.</p> <p>Realizar los reclutamientos, capacitaciones y entrenamiento del equipo Gerencial de la Empresa.</p> <p>Identificar las cargas de trabajo y el "head count" de la empresa, para determinar las estrategias a seguir para cubrir los picos altos de trabajo.</p> <p>Revisar anualmente el paquete de compensación y beneficios de la compañía.</p> <p>Crear las políticas internas y el reglamento interno de la compañía en conjunto con la Gerencia General.</p> <p>Preparar y manejar el presupuesto anual del departamento.</p> <p>Supervisar las evaluaciones de desempeño y crear los reportes de estas evaluaciones para la Gerencia General.</p> <p>Velar por los programas y actividades de bien social que realice la compañía.</p>

Figura 35 Perfil de puesto "Gerente de recursos humanos"

Gerente de ventas

GERENTE DE VENTAS	
Jefe directo	Director general
Supervisión a ejercer	Vendedores
Formación académica	Licenciatura en áreas administrativas
Idiomas	Inglés Básico
Objetivo del puesto	Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas
Conocimientos o competencias	Indispensable experiencia en diferentes técnicas de venta. Debe tener facilidad de palabra y vocación para las ventas. Debe ser enfocado a resultados con amplio conocimiento en negociaciones y cierres de ventas. Debe ser proactivo, dinámico, con amplia red de contactos y muy creativo. Debe tener experiencia en el manejo de vendedores.
Habilidades deseables	Manejo de equipo de cómputo, vehículo y equipos digitales.
Funciones principales del puesto.	Visitar constantemente a las agencias de autos. Agendar citas con las empresas de mayor crédito. Supervisar a los vendedores. Entregar reporte semanal al director general. Entregar reporte quincenal al dueño de la empresa. Realizar altas y bajas de arrendamientos.

Figura 36 Perfil de puesto "Gerente de ventas"

Asistente ejecutiva

ASISTENTE EJECUTIVA

Jefe directo	Director general
Supervisión a ejercer	Ninguna
Formación académica	Licenciatura en áreas administrativas
Idiomas	Inglés Básico
Objetivo del puesto	Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las Proactividad: Se anticipa a posibles dificultades buscando soluciones coordinadas y eficientes.
Conocimientos o competencias	Flexibilidad: Capacidad de adaptación a cambios en la planificación de las autoridades, realizando las respectivas modificaciones en la planificación y organización de tareas. Comunicación efectiva: Permanente retroalimentación informativa con pares y superiores, de manera asertiva y coordinada. Planificación y Organización: Establecer plan de trabajo para cumplir con las tareas encomendadas. Responsabilidad: Obligación de responder dentro de los plazos y niveles de calidad exigidos, con las tareas asignadas. Preocupación por el orden y la calidad: Verifica permanentemente la exactitud de la información y la calidad en el cumplimiento de las tareas asignadas. De igual forma, mantiene registros claros de las actividades efectuadas.
Habilidades deseables	Manejo de equipo de cómputo, vehículo y equipos digitales.
Funciones principales del puesto.	Asistencia ejecutiva a todas las áreas de la empresa. Comunicación corporativa Sistema de cobranza Control de documentos Apoyo en cotizaciones y sistemas contables. Atención a clientes. Apoyo en marketing.

Figura 37 Perfil de puesto "Asistente ejecutiva"

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Herramientas TIC de los procesos de ingreso del personal.....	11
Figura 2 Softwares para ingreso de personal Fuente: Riascos (2011)	12
Figura 3 Proceso de selección de personal (CHIAVENATO, 2007).....	21
Figura 4 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.	22
Figura 5 Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección.	22
Figura 6 Modelo de la administración estratégica	25
Figura 7 Proceso de planeación estratégica (MONDY, 2010).....	26
Figura 8 Valores de la empresa Arrendadora Bueno, S.A de C.V.	32
Figura 9 Ubicación de la empresa Arrendadora Bueno, S.A de C.V.	32
Figura 10 Organigrama de la empresa Arrendadora Bueno S.A. de C.V.	33
Figura 11 Análisis FODA de la empresa Arrendadora Bueno S.A. de C.V.....	34
Figura 12 Desarrollo de proyecto.	37
Figura 13 Imagen corporativa de la empresa Arrendadora Bueno, S.A. de C.V.	40
Figura 14 Análisis FODA de la empresa Arrendadora Bueno.....	41
Figura 15 Medios digitales de reclutamiento.	42
Figura 16 Vacantes disponibles.	42
Figura 17 Relaciones públicas en empresas.	43
Figura 18 Alcance de la descripción y del análisis de puestos (CHIAVENATO, 2007).....	44
Figura 19 Esquema simplificado de los factores de análisis (CHIAVENATO, 2007).	45
Figura 20 Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos (MONDY, 2010).....	46
Figura 21 Proceso de selección.	47
Figura 22 Las tres fases en la planeación de recursos humanos (CHIAVENATO, 2007).....	47
Figura 23 Fuentes de reclutamiento del mercado de RH (CHIAVENATO, 2007).	48
Figura 24 Proceso de reclutamiento (MONDY, 2010).....	48
Figura 25 Proceso de selección (CHIAVENATO, 2007)	51
Figura 26 Cronograma de capacitación para personal de nuevo ingreso.	55
Figura 27 Técnicas de desarrollo de capital humano.	56
Figura 28 Métodos de desarrollo de capital humano.....	57
Figura 29 Plan de carrera "Gerente de ventas".....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 30 Plan de carrera "Gerente de operaciones y finanzas - contador".....	61
Figura 31 Plan de carrera "Director general"	62
Figura 32 Diseño de entrevista a profundidad.	67
Figura 33 Perfil de puesto "Director General"	68
Figura 34 Perfil de puesto "Gerente de operaciones y finanzas".....	69
Figura 35 Perfil de puesto "Gerente de recursos humanos".....	70
Figura 36 Perfil de puesto "Gerente de ventas".....	71
Figura 37 Perfil de puesto "Asistente ejecutiva".....	72

TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Tendencias versus estatus actual. Fuente: Graphic: Deloitte University Pres.....	14
--	----

Referencias

- Chiavenato, A. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos; quinta edición*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw–Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chien, C. y. (2008). A case study in high-technology industry. *Expert Systems with Applications: An International Journal*.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Earson Educación.
- Erika del Pilar Ascencio Jordán y Johanna Navarro Espinosa . (2016). “Los sistemas de información como apoyo a la gestión del talento humano: la práctica de provisión de personal”. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Farfán Cabrera, T. (2014). Reclutando profesionales con deseos de empleo.. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*. (69) 28-36.
- García, J. L. (Diciembre de 2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- Giacomelli Treviño, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *International Journal of Good Conscience*, 53-96.
- Goodstein, L., Nolan, T., & PFEIFFER, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. México, D.F. : McGRAW-HILL.
- Koontz y Weihrich. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Leonard D. Goodstein, p. d. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA*. SANTA FÉ BOGOTÁ, COLOMBIA: McGRAW-HOLL INTERAMERICA.
- Mondy, r. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Morgan, J. (2016). *Deloitte’s Top 10 Human Capital Trends For 2016*.

- Riascos Erazo, S. C. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*.
- Ríos, M. F. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Juan Bravo, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Rodríguez, M. (2004). *La Psicología del Mexicano en el Trabajo*, . Mc Graw Hill Interamericana.
- Rodríguez, M. V. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Cali, Colombia: Entramado.
- Sallenave, J.-P. (1993). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Silva, F. E. (2007). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Cuba: Editorial Scielo.
- Suárez, B. (2011). Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Talancón, H. P. (2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar. *Contribuciones a la Economía*.
- Tomasini, A. A. (1989). *Planeación estratégica y control total de calidad*. México: Grijalbo.