



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

“TÍTULO DE LA TESIS”

**“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS OUTSOURCING EN
LA CIUDAD DE PUEBLA”**

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional

DIRECTOR:

Dr. José Luis Hugo Díaz Biffano

Asesores:

M.A. Martha Elena Báez Martínez
M.A. María Verónica Altagracia Lara Andrade

PRESENTA:

Psic. Jacqueline Santiago Larios

Puebla, Pue. Noviembre de 2019



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-041/19
Asunto: Digitalización de Tesis

C. JACQUELINE SANTIAGO LARIOS

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS OUTSOURCING EN LA CIUDAD DE PUEBLA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 31 de octubre de 2019


DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e .

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS OUTSOURCING EN LA CIUDAD DE PUEBLA”** elaborada por la alumna de la **Maestría en Gestión Organizacional** de nombre:

PSIC. JACQUELINE SANTIAGO LARIOS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de Octubre del 2019.


DR. JOSÉ LUIS HUGO DÍAZ BIFFANO



c.c.p. Alumno (s)

DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e .

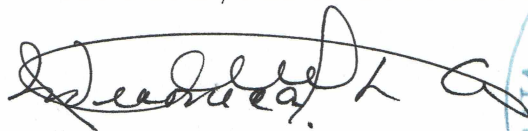
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS OUTSOURCING EN LA CIUDAD DE PUEBLA”** elaborada por la alumna de la **Maestría en Gestión Organizacional** de nombre:

PSIC. JACQUELINE SANTIAGO LARIOS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de Octubre del 2019



M.A MARÍA VERÓNICA ALTAGRACIA LARA ANDRADE



DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e .

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS OUTSOURCING EN LA CIUDAD DE PUEBLA”** elaborada por la alumna de la **Maestría en Gestión Organizacional** de nombre:

PSIC. JACQUELINE SANTIAGO LARIOS

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de Octubre de 2019


M.A. MARTHA ELENA BÁEZ MARTÍNEZ



Agradecimientos

En primer lugar agradezco a Dios y a la vida por la bendición de contar con mis padres Raúl Santiago y María Elena Larios, quienes me han enseñado que los sueños se hacen realidad, me honra ser su hija, sus valores y fe ante la vida son ejemplo a seguir, deseo que esta investigación me permita lograr el propósito y sueño de obtener una maestría, crecer como persona, continuar con mi desarrollo profesional y mejorar la calidad de vida en mi familia.

Mencionar que son contadas las personas que han contribuido en el proceso y conclusión de la tesis en cuestión, agradecer a mi hermana la C.P. Elena Santiago Larios quien siempre me apoya y confía en mí a pesar de todos los percances y tropezones que tuve en el camino, gracias, hermana, te amo infinitamente.

Agradezco a mi director de tesis, el Dr. José Luis Hugo Díaz Biffano por su tiempo en la lectura y seguimiento de la tesis, ya que sus aportaciones lograron que mi trabajo fuera más objetivo y sensible a la realidad laboral.

Agradezco también a la Lic. Lucía Méndez, Gerente de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa de Recursos Humanos donde labora actualmente, quien apoyó con los tiempos y horarios para poder concluir la investigación y continuar en mi desarrollo profesional.

Gracias Dios, vida y universo, por cerrar un ciclo de vida y abrir nuevos éxitos en mi camino con amor y energía positiva incondicional.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

I. INTRODUCCIÓN	8
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
III. JUSTIFICACIÓN	17
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	23
VI. HIPÓTESIS	25
VII. VARIABLES	26
Variable Independiente	26
Variables Dependientes	26
VIII. DISEÑO METODOLÓGICO	28
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES	30
Alcances	30
Limitaciones	31
CAPÍTULO I	32
EL MARCO HISTÓRICO PRESENTA LOS DIFERENTES PERIODOS Y CONTEXTOS EN LOS QUE SE HA VISTO INMERSO EL CAPITAL HUMANO	32
1.1 Era de la Industrialización Clásica	32
1.2 Era de Industrialización Neoclásica	32
1.3 Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano	33
CAPÍTULO II	35
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	35
2.1 Reingeniería	37
2.2 <i>Benchmarking</i>	39

2.3 Outsourcing	40
2.4 Epowerment	41
2.5 Desarrollo y Estrategias del Departamento de Desarrollo Humano	42
CAPÍTULO III	44
ENTIDAD – EMPRESA	44
3.2 Visión	46
3.3 Valores	46
3.4 Política de Calidad	47
3.5 Objetivos de Calidad	47
3.6 Objetivo de Retención del Personal	47
CAPÍTULO IV	67
DIAGNÓSTICO SIMPLE DE ACUERDO A LA HERRAMIENTA FODA DE LA PRESTADORA DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA	67
4.1 Fortalezas	67
4.2 Oportunidades	67
4.3 Debilidades	68
4.4 Amenazas	68
4.5 Indicadores financieros de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla	85
4.6 Plan estratégico Misión, Visión y Valores de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla	85
4.6.1 Misión	86
4.6.3 Valores corporativos	86
4.6.4 Objetivos de la empresa	86
4.7 Lista de Verificación (<i>Checklist</i>) del Modelo de las 7 “S” De Mckinsey aplicada a La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla	87
4.7.1 Estrategia (<i>Strategy</i>)	87

4.7.2 Estructura (<i>Structure</i>)	87
4.7.3 Sistemas (<i>Systems</i>)	89
4.7.4 Valores Compartidos (<i>Shared Values</i>)	89
4.7.5 Estilo (<i>Style</i>)	90
4.7.6 Personal (<i>Staff</i>)	91
4.7.7 Habilidades (<i>Skills</i>)	91
CAPÍTULO V	93
PROPUESTAS	93
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	115
ANEXO 1 y 2	125

RESUMEN / ABSTRACT

La competitividad empresarial actual en que se ven inmersas las entidades económicas del país ha marcado la pauta para que las organizaciones busquen la contratación de profesionales externos a quienes puedan delegar ciertas actividades de entre los diferentes departamentos que les permitan dedicar tiempos, operaciones financieras y esfuerzos varios a ciclos operativos de igual o mayor importancia.

El día a día en las empresas, conlleva a un sin número de actividades en las diferentes áreas funcionales que las conforman, de nuestro interés es el departamento de Recursos Humanos, donde la separación de ciertas diligencias a fuentes externas que les orienten y faciliten la selección, contratación, pago de nómina, seguridad social del talento humano que requiere la entidad; y es la afirmación en el accionar que los aproximará hacia la optimización de los recursos de que dispone, la consecución de metas y objetivos, así como la rentabilidad deseada.

Son organizaciones del país que no cuentan con los conocimientos y políticas necesarias para proceder respectivamente, son precarias de estas operaciones, o bien en la consecución de lo planeado; delegar estas actividades a empresas externas que ofrecen este servicio les reduce tiempos, mejoran el accionar y les reflejan minimización de costos, actuando como una extensión para temas en *gestión de capital humano*.

Toda empresa debe tener en cuenta que el talento humano se comienza a retener desde el momento en que la persona se incorpora a la organización. De igual manera para estas empresas externas prestadoras de servicios *outsourcing* en la ciudad de Puebla, es de vital importancia generar y aplicar estrategias así como las herramientas necesarias que permitan crear un sentido de pertenencia y

buscar la retención de capital humano, por ende el desarrollo profesional de los colaboradores sería el adecuado, evitando así la rotación constante en la división de reclutamiento y selección de personal.

Palabras clave: Talento Humano, Plan de Mejora, Gestión, Rotación de personal, Prestadora de Servicio.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente la fuerza empresarial del país busca algo más que solo utilizar la tecnología para ejecutar sus funciones, sin importar el sector, tamaño o giro establecido, (observar la figura 1).

Figura 1: Clasificación de los organismos sociales.



Fuente: Elaboración propia con datos de: (Weihrich, Cannice y Koontz, 2016).

Debido a la competencia global que se vive en la actualidad, es necesario replantear el uso de la tecnología y su constante cambio, que permita allegar personal eficaz y eficiente; y una aproximación a conseguir la efectividad en la consecución de metas y objetivos; floreciendo así el *apoyo externo* de empresas prestadoras de servicios, como la respuesta necesaria y adecuada para lograrlo.

Para las organizaciones el talento humano, la parte viva de las empresas, es quien va a ejecutar y aplicar las políticas, sistemas, programas y procedimientos, en pocas palabras la Planeación, Organización, Dirección y Control en las operaciones, situación que se ha visto rebasada en el accionar; debiendo buscar el apoyo de *empresas externas* que les permitan descargar rutinas que minimicen costos, faciliten y compartan compromisos naturales en las empresas.

Las fuentes externas, aterrizan en la contratación de diferentes proveedores, consultoras, firmas o personas dedicadas a gestiones especiales, operaciones financieras y ciclos diversos en las empresas; tercerización o servicios *Outsourcing*. Por ello la separación de ciertas actividades de entre las diferentes áreas funcionales de la entidad (Recursos Humanos, Producción, Fianzas, Mercadotecnia y Logística, las más comunes en toda organización), tal como lo proponen (Hernández y Rodríguez (Ed), Palafox y de Anda, 2012).

Figura 2: Diagrama de áreas funcionales.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Hernández, et al. 2012).

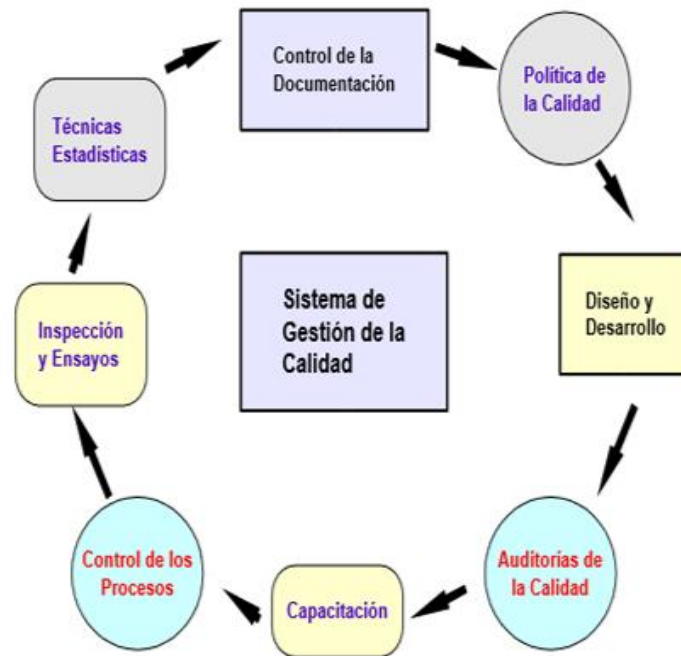
Las empresas prestadoras de servicios *Outsourcing* que operan como una continuidad de los negocios de la propia entidad, con la misma calidad, observando políticas, normatividades, reglamentos, leyes, y contextos específicos responden a su propia gerencia y se rigen bajo Las Normas ISO 9000 (observar el cuadro informativo y el esquema SmartArt que señala los “Elementos (Procesos) de un Sistema de Gestión de la Calidad, en la figura 3 y 4) con ello se ofrecen amplias garantías, responsabilidad, confiabilidad y en casos de informalidad, están sujetas a sanciones por parte del contratante.

Figura 3: Normas ISO 9000.

<p>La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización.</p>	<p>Como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización.</p>
<p>Al hablar de Organización nos estamos refiriendo a una Empresa, Compañía o cualquier Estructura Organizada que genere o comercialice productos o servicios de algún tipo.</p>	<p>Puede ser un producto material, un producto informático, servicio, información, etc.</p> <p>La Organización podría ser una empresa que fabrica o vende electrodomésticos, un banco, una empresa de seguros, una empresa agropecuaria, etc.</p>
<p>Las Normas ISO 9000 son generadas por la International Organization for Standardization, cuya sigla es ISO.</p> <p>Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo.</p>	<p>Los organismos de normalización de cada país producen normas que se obtienen por consenso en reuniones donde asisten representantes de la industria y de organismos estatales.</p> <p>De la misma manera, las Normas ISO se obtienen por consenso entre los representantes de los organismos de normalización enviados por cada país.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000.

Figura 4: Elementos de un sistema de gestión de la calidad que describe uno por uno la norma ISO 9000.



Fuente: IDEM

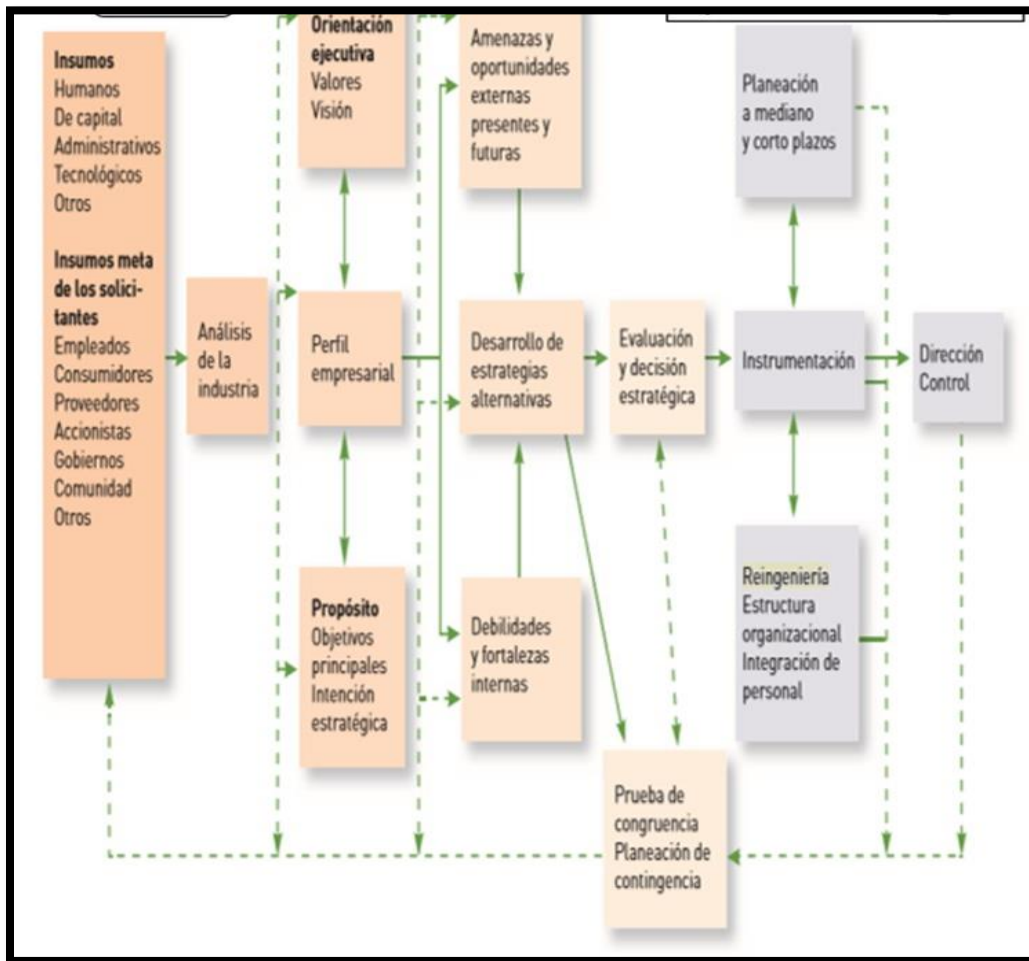
La finalidad de esta tesis es proponer un plan de mejora que permita evitar la constante rotación del talento humano en una empresa prestadora de servicios *Outsourcing* en la ciudad de Puebla (en adelante la llamaremos Prestadora de Servicios). Ya sea en el presente o en un futuro inmediato, la prestadora de servicios tendrá que confrontar uno o distintos retos que le aquejen, en las diferentes áreas funcionales, pero sobre todo en el departamento de Recursos Humanos, con especial atención en la división de reclutamiento, y gestionar la retención del capital humano en las jefaturas y de los reclutadores de personal para las diversas empresas que les contratan, propósito y objetivo principal para el trabajo en cuestión.

La retención del talento humano obedece a diferentes variables. Podemos mencionar por ejemplo la aportación hecha por Santander México (Grupo Financiero Santander México, S.A.B. de C.V., 2015), en donde se indica que los factores que mueven a un candidato a cambiar de empresa es por: la posibilidad de progreso, capacitación y desarrollo (67%), salario y compensaciones (49%), reputación y valores de la empresa (30%) y el producto o servicio que ofrece la compañía de mercado (12%). En México la fuerza de trabajo busca algo más que una compensación económica.

La *voz populi* demanda: encontrar a la persona adecuada para el lugar adecuado en el momento adecuado (Chiavenato, 2011), reclamando la optimización de los diferentes recursos (técnicos, materiales, financieros y humanos) de que dispone una entidad, para un mundo globalizado en la era de la comunicación.

El capital humano es el recurso de las empresas responsable del éxito o fracaso en su accionar, el colaborador debe estar fuertemente ligado a la comprensión y consecución de las metas y objetivos de la entidad, misión y razón de ser de la empresa, entender que un modelo de *Planeación Estratégica* (observar la figura 5) resalta la importancia de una correcta selección del personal cual fuere el círculo, capacidad o división de que se trate en una entidad económica.

Figura 5: Modelo el proceso de planeación estratégica.



Fuente: Adaptado y modificado de: (Wehrich, 1982).

La tesis en cuestión, cuyo móvil de investigación radica en realizar un plan de mejora basado en el primer elemento de la Administración, subíndice: *Planeación Estratégica*; un plan de carácter proactivo para la prestadora de servicios, en especial el departamento de Recursos Humanos (jefaturas y reclutadores), evite la rotación y gestione la retención del talento humano, proponiendo alternativas de crecimiento personal y desarrollo profesional (viéndose reflejado en la empresa).

Para Drucker (2006): “La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se

emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento que se aborda permitirá a la Prestadora de Servicios *Outsourcing* en la ciudad de Puebla, examinar y seleccionar la correcta toma de decisiones, para la contratación, recontractación y retención del recurso humano con el perfil deseado, pero que no tienen sentido de pertenencia de acuerdo a los resultados de entrevistas (nadie menciona las causas verdaderas al contestar el cuestionario de renuncia voluntaria) cuando se ha dado la salida del personal de la entidad (rotación), por lo que es importante generar un plan de mejora.

Para el buen desempeño y minimizar el riesgo al fracaso en la Prestadora de Servicios, se requiere incorporar y retener como parte del talento humano, personas que cuenten con las competencias necesarias y requeridas en el mercado, estableciendo qué estrategias permitan evitar la constante rotación en situaciones que se están manifestando como se redacta a continuación:

- Confrontar estrategias con la competencia (constituir los objetivos usando como plataforma sobresalientes prácticas que se observan en la industria).
- Un plan adecuado de carrera para aspirantes, así también restablecer la contratación de ex-colaboradores.
- Crecimiento personal y desarrollo profesional.
- Seleccionar un perfil profesional menos rígido que refiera experiencia.
- Evaluar y mejorar la seguridad social al igual que los sueldos y salarios.
- Identificar y analizar las políticas de la empresa a ejecutar en la retención del capital humano de las jefaturas y reclutadores.

- Analizar los procesos de tercerización correctas al inferir en la consecución de los objetivos del contratante.
- Dominando un sueldo acorde a su desempeño (no buscan mejorarlo).
- Evaluar y mejorar la capacitación y adiestramiento continuos.

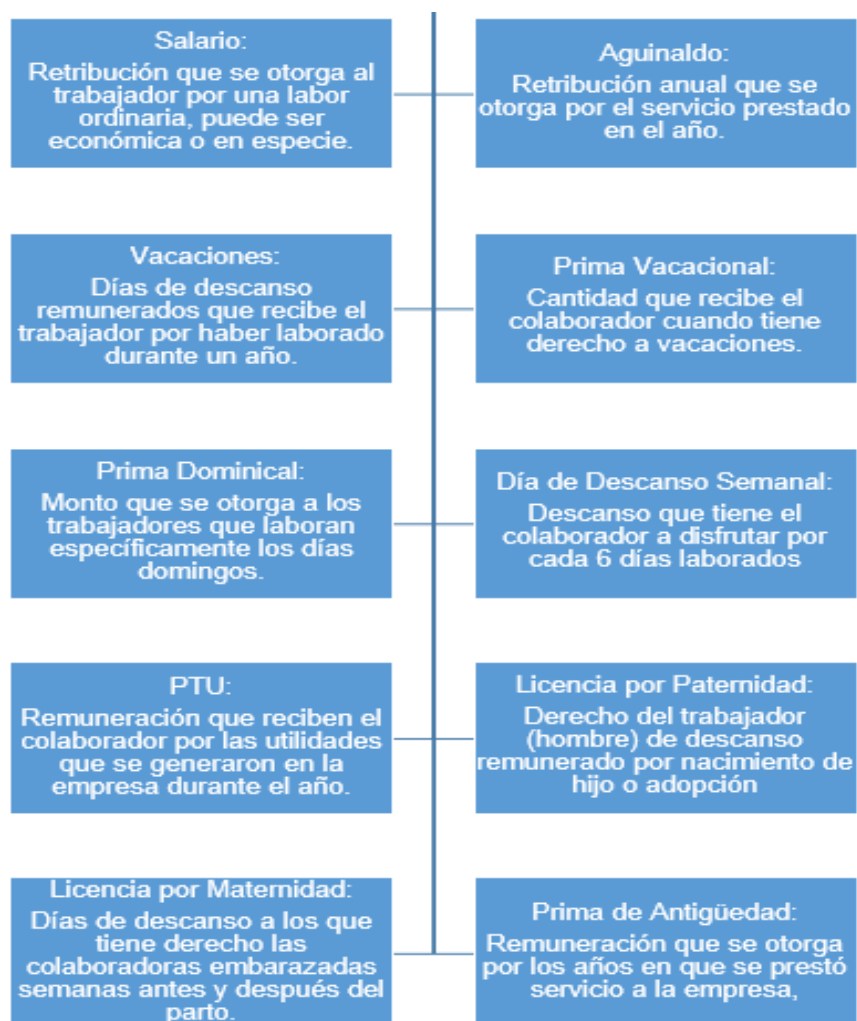
La Ley Federal Del Trabajo establece los causales que determinan al colaborador a permanecer con perfiles bajos y no inquiera escalar puestos, contando con prestaciones que marca la ley (observar figura 6 y figura 7).

Figura 6: Cuadro de prestaciones básicas establecidas por la Ley.

Prestación	Descripción	Monto Mínimo	Día Pago
Salario	Retribución otorgada al trabajador por una labor ordinaria, económica o en especie.	De acuerdo a la comisión nacional de salarios mínimos.	- Diario - Semanal - Quincenal - Mensual...
Vacaciones	Días de descanso remunerados que recibe el trabajador por haber laborado durante un año.	1er. Año - 6 días 2do. Año - 8 días 3er. Año - 10 días...	Cada que se cumple aniversario laboral
Prima Vacacional	Cantidad que recibe el colaborador cuando tiene derecho a vacaciones.	25% correspondiente a sus días de vacaciones.	Cada que se cumple aniversario laboral.
Aguinaldo	Retribución anual que se otorga por el servicio prestado en el año.	15 días	Antes del día 20 de Diciembre.
Prima Dominical	Monto que se otorga a los trabajadores que laboran específicamente los días domingos.	25% del sueldo diario	- Diario - Semanal - Quincenal - Mensual ...
PTU	Remuneración que recibe el colaborador por las utilidades generadas en la empresa durante el año.	20 días	Antes del 31 de Mayo
Día de descanso Semanal	Remuneración que se otorga por los años en que se prestó servicio a la empresa.	1 día por cada 6 días laborados	1 vez por semana
Licencia por Maternidad	Días de descanso a los que tiene derecho las colaboradoras embarazadas semanas antes y después del parto.	6 semanas antes y 6 semanas después del parto	En periodo de Gestación
Licencia por Paternidad	Derecho del trabajador (hombre) de descanso remunerado por nacimiento de hijo o adopción.	5 días	Desde el primer día en que nace o se adopta.
Prima de Antigüedad	Remuneración que se otorga por los años en que se prestó servicio a la empresa.	Al cumplir 15 años se otorgan 12 días por cada año laborado.	Al jubilarse o al realizar renuncia voluntaria.

Fuente: Elaboración propia con datos de: (Ley Federal del Trabajo, 2018).

Figura 7: Resumen de prestaciones básicas del trabajador.



Fuente: IDEM

La gente no capacitada se rezaga hasta seis veces más en realizar su labor contra aquella persona que sí es capacitada constantemente, sin mencionar el efecto que ofrece la capacitación, porque retiene al personal en un 59%, el 41% pretende no permanecer si descubre que no habrá capacitación constante y en la empresa donde sí se procura capacitación solo el 12% busca irse (Holtz, 2011).

Es necesario evaluar el apoyo del consejo de administración para considerar rediseñar y determinar la estructura del sistema con miras a nuevas propuestas solicitando mejorar la eficiencia de los procedimientos de oficina, la constitución y comprensión del uso de sistemas administrativos efectivos mediante un plan estratégico que evite la rotación y permee en la retención del talento humano.

III. JUSTIFICACIÓN

Una proactiva y apropiada diligencia ante la constante rotación a que se enfrenta la Prestadora de Servicios *Outsourcing* en la ciudad de Puebla, le permitirá contar con planes y estrategias que ofrezcan mejores alternativas y asegurar que los objetivos esperados sean alcanzados. Esto ayudará a la administración (Dirección) a localizar errores, evitar fraudes, información apócrifa u otras situaciones adversas a la organización; pero sobre todo a gestionar la retención del talento humano, a través de un plan de mejora mediante los elementos de la planeación estratégica (observar el cuadro 8).

Figura 8: Elementos de la Planeación aplicados en una empresa Prestadora de Servicios.

Elemento	Características	Ventajas	Desventajas	Responsable
Estratégica	Requiere establecer objetivos y metas claros, se establecen a largo plazo y estas deben ser realistas, medibles y alcanzables.	Aseguran la efectividad de la organización y da respuestas a lo que debe hacer la organización.	Sus metas y objetivos son a largo plazo.	Directivos (Gerente, Jefaturas y Reclutadores).
Táctica	Sus parámetros principales son la efectividad y eficiencia, concentra las principales áreas de la organización y las desarrolla a mediano plazo.	Coordina sus propios recursos.	Parte de los lineamientos de la Planeación Estratégica.	Áreas que dependen del Directivo (Jefaturas - reclutadores).
Operativa	Lo desarrolla el elemento humano, convierte conceptos generales en cifras claras, pasos concretos y objetivos evaluables a en un periodo corto.	Formulación y asignación de actividades más detallados.	Se rige en base a los lineamientos de la planeación táctica.	Últimos niveles Jerárquicos (Reclutadores operativos de campo)

Fuente: Elaboración propia con datos de: (CANAPO, 2011).

La expectativa que se ha originado en los últimos años para la ascendente demanda por parte de los interesados que buscan delegar operaciones y procedimientos para la gestión de Recursos Humanos que se ofrecen en los múltiples sectores de la economía; la solicitud de personas con un enfoque de manufactura globalizada, ha conllevado a procurar mayor atención respecto al conocimiento que se tiene de la materia prima; *el talento humano* de la empresa, indispensable en la prestación de los servicios ofertados (o transformación de productos en su caso), que permitan satisfacer las necesidades del contratante. Servicio que ha estimulado la mejora en los controles que ejercen las entidades en los distintos y acelerados modelos productivos y/o de servicios, sociedades que proyectan una cultura de creatividad e innovación, la retribución subraya el desempeño en el trabajo colaborativo de las personas a los resultados finales en la consecución de metas propuestas para el desarrollo de las organizaciones y del personal que las integra.

En la actualidad existen algunas empresas que no entienden o no le toman mucha importancia al hecho de contar con un buen *capital humano*, tal sea el caso, la falta de comunicación entre empleados y/o departamentos, o por el exceso de confianza que se manifiesta en la “ceguera de taller” hacia lo cotidiano, o situaciones que se dan al dejar de ser competitivos, por no observar el avance de la tecnología entre otras y sin prestar atención a las opciones que ofrece la globalización.

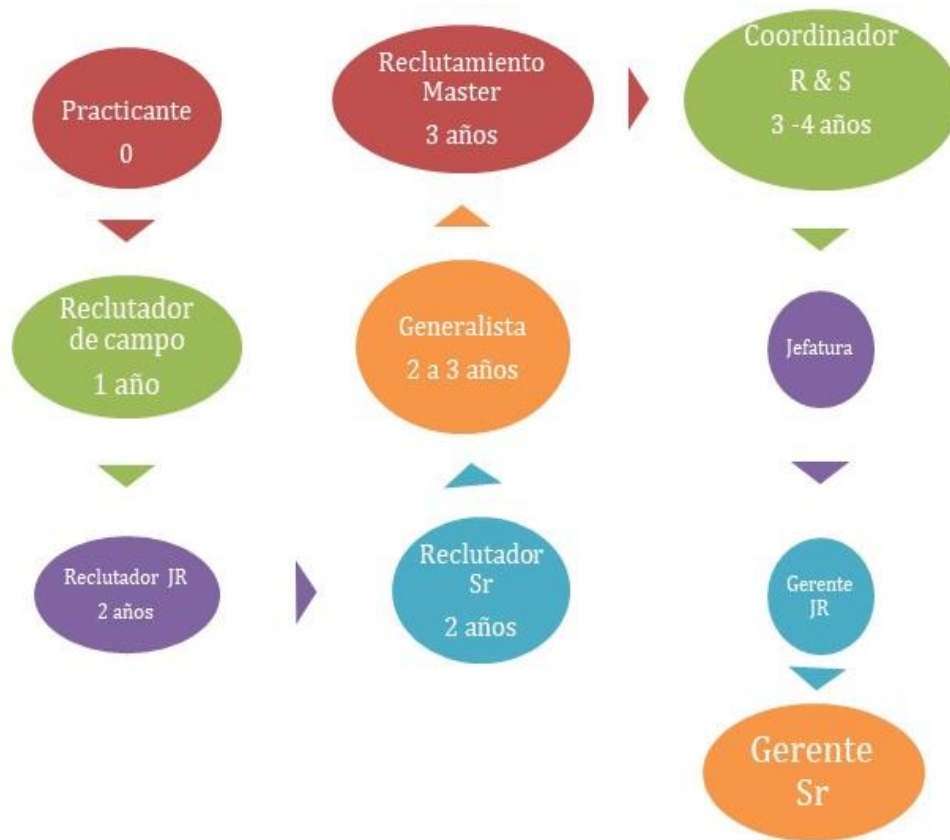
La globalización del siglo en que se vive actualmente ha marcado el éxito de las empresas con un desarrollo acelerado al beneficiarse de las nuevas tecnologías (internet) propiciando que la rentabilidad esperada supere las expectativas; para lo que es importante reparar en el parámetro de crecimiento de empresas que operan en China y la India.

Son demasiadas las causas que dan origen a la actual investigación, que busca la implementación de medidas y estrategias para detectar y prevenir la rotación excesiva del recurso humano en las prestadoras de servicios. Implementar medidas y estrategias proactivas para prevenir la rotación excesiva del recurso humano en la Prestadora de Servicios que sin una adecuada, mal ejecutada o mal planificada gestión, puede dar lugar a la desilusión, frustración o apatía de los colaboradores, aunado a un sistema demasiado rígido, que difícilmente puede sostenerse, originando que las relaciones se desgasten y se conviertan en dependientes, siendo nuevos causales de rotación excesiva.

Gestionar la permanencia del talento humano se ha convertido en la función más importante que desempeñan los gerentes y jefaturas, en especial los de más alto nivel que tienen la responsabilidad de crear condiciones organizacionales que fomenten la toma de las decisiones para la aplicación de los controles establecidos e integrar conceptos éticos a las acciones diarias para que se logren los objetivos fijados por la empresa.

Al tener un plan de mejora a nivel operativo-administrativo (jefaturas y reclutadores) dentro de la prestadora de servicios concurrirá en un doble beneficio, un ganar-ganar entre la entidad y los colaboradores. A la empresa le beneficiará al aumentar sus cifras en ventas, atraer candidatos potenciales a la organización, reducir el riesgo de rotación de personal, contar con personas preparadas para asumir nuevas responsabilidades y señalar a los colaboradores una ruta de carrera.

Figura 9: Ruta de carrera.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

Figura10: Tiempo establecido de aprendizaje por cada puesto.



Total = 3 años aproximadamente

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

Son factores que marcan la pauta, la contratación, retención y rotación de personal, las decisiones administrativas, políticas, sistemas de evaluación de puestos, perfil sobre las características en la selección de personas entre otras.

La investigación busca obtener resultados prácticos, sobre la base de los conceptos antes mencionados, *una respuesta que permita evitar la pérdida de tiempo en el proceso de bajas y contratación de personas*, generar cambios totales o parciales en el departamento de Recursos Humanos para evitar la rotación permanente que se presenta en la Prestadora de Servicios.

Como referencia, analizar el por qué, a pesar de la importancia de un “empleo con justa y acorde remuneración”, los colaboradores no inquietan en la escala de puestos como reclutadores, pasar por una jefatura, llegar a la gerencia y deciden permanecer en perfiles bajos; para después de un corto tiempo, darse al hastío (la presión y el estrés que se vive genera un ambiente hostil), por ende desistir, negando su permanencia en la prestadora de servicios (no los corren, prefieren renunciar), e inclusive incurren en temores por represalias si hablan sobre los motivos reales de renuncia

La Prestadora de Servicios, debe contar con un plan de mejora que observe propuestas para una nueva y mejor gestión en la retención del talento humano (personas que han encontrado un buen clima laboral y el trabajo en equipo es colaborativo, donde las relaciones formales e informales se ven marcadas por un excelente compañerismo) incrementar sueldos, mejorar la seguridad social, motivación, desarrollo profesional, crecimiento personal entre otros factores, ofrecer un mejor panorama de trabajo, mejor calidad de vida y que la oferta laboral sea más llamativa para sus colaboradores y futuros candidatos.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Desarrollar y presentar propuesta del plan de mejora para gestar proyecto de carrera de los empleados del departamento de reclutamiento y selección de la Prestadora de Servicios para lograr la pertinencia y disminuir la rotación del personal.

Objetivos Específicos

- Enumerar las características y herramientas del plan de mejora para el personal.
- Describir los elementos para la elaboración del plan de carrera del personal del departamento de reclutamiento.
- Describir las funciones y características del personal del departamento de reclutamiento y selección de la prestadora de servicios.
- Seleccionar y justificar las herramientas del proyecto de mejora.
- Elaborar la propuesta del proyecto de carrera del personal de reclutamiento y selección de la prestadora de servicios.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas que se plantean a continuación nos permitirán acercarnos a la viabilidad y factibilidad de ser traslapadas a un plan estratégico que disponga el porqué de una conveniente gestión de pertenencia y permanencia del talento humano en la Prestadora de Servicios *Outsourcing* en la ciudad de Puebla.

-¿Es necesario comparar estrategias con otras entidades del ramo que enmarquen un plan de vida para futuros aspirantes a ser contratados, y solicitar a la gerencia de Recursos Humanos seleccionar un perfil no tan rebuscado profesionalmente, pero con experiencia basta?

-¿Cómo evaluar y mejorar las prestaciones de seguridad social, los sueldos y salarios; que permitan disminuir la rotación de personal, considerar la contratación de futuros aspirantes, y restablecer la contratación de ex-colaboradores que figuran en los archivos (notable capital humano) de las prestadoras de servicios?

-¿Cómo identificar y analizar las políticas de la empresa a inferir en la disminución de rotación del personal al relacionar el tema que busca modificar la seguridad social, sueldos y salarios, crecimiento personal y desarrollo profesional?

-¿Se debe construir y establecer qué estrategias exhortar para retener a colaboradores proactivos, con estudios universitarios avanzados, pero que aún se encuentran en el puesto con el que ingresaron a la organización, muchos se sienten desmotivados, sienten malestar, sin ganas de trabajar porque no ven oportunidad de crecimiento?

-¿Cómo lograr brindar el apoyo al personal que no quiere avanzar porque se encuentran en una zona de confort; siendo contados los que han llegado a ascender a un puesto mejor?

-¿Se debe proveer y planificar la contratación de personal con un perfil y conocimientos, gestionar la retención del capital humano de las jefaturas y los reclutadores, en especial la división de reclutamiento de personal para las diferentes empresas?

-¿Cómo recomendar evaluar y mejorar la capacitación y adiestramiento, que sea continuo, con la propuesta de ayudar tanto al personal de intervención como a los asesores ajenos o externos de la empresa, reducir costos, descargar operaciones, los cuales faciliten y compartan compromisos establecidos?

-¿Cómo identificar y analizar las políticas de tercerización correctas al inferir en la consecución de los objetivos del contratante, como proveedores, consultoras, firmas o prestadora de servicios, que brindan prospectos que han sido asignados por los reclutadores de la Prestadora de Servicios?

-¿Los incentivos para motivar a los colaboradores con sueldo competitivo y prestaciones, no inquietan escalar puestos como reclutadores, pasar por una jefatura, llegar a la gerencia y deciden permanecer en zona de confort, perfiles bajos, dejando de pertenecer a la Prestadora de Servicios posteriormente?

Las preguntas arriba afrontadas tienen la finalidad de ser transformadas en un plan de mejora que dé como resultado una adecuada gestión de retención y evite la rotación constante en la Prestadora de Servicios.

VI. HIPÓTESIS

Hi: Al aplicar el plan de mejora en el departamento de reclutamiento y selección disminuirá la rotación del personal y generará la pertinencia en la empresa Prestadora de Servicios *Outsourcing* en la ciudad de Puebla.

Ho: Al aplicar el plan de mejora en el departamento de reclutamiento y selección no disminuirá la rotación del personal y no genera la pertinencia en la empresa Prestadora de Servicios *Outsourcing* en la ciudad de Puebla.

Aplicar herramientas de administración como: *Benchmarking* o la Reingeniería, entre otras, permeará en un buen desempeño, disminuir el riesgo al fracaso, optimizar los recursos de que dispone la entidad y satisfacer las necesidades del contratante.

Mediante el apoyo de Dirección, rediseñar la estructura del sistema de contratación, retención y rotación en las diferentes áreas funcionales, específicamente el departamento de Recursos Humanos, división de reclutamiento (reclutadores, jefaturas), mejorar la seguridad social, los sueldos y salarios, un crecimiento personal y desarrollo profesional.

VII. VARIABLES

Variable Independiente

-Factores que inciden en la rotación de personal.

Variables Dependientes

-Características del departamento de reclutamiento y selección.

-Desarrollo del plan de mejora del personal.

Es necesario para el desempeño en la empresa Prestadora de Servicios *Outsourcing* en la ciudad de Puebla y restar el riesgo al fracaso, retener e incorporar como parte de su capital humano, talento que reúna las competencias que requiere un mercado competitivo, planear y establecer estrategias para evitar la constante rotación que les aqueja.

Se presenta definitivo el apoyo de Dirección (consejo de administración) para rediseñar la estructura del sistema de contratación, seleccionar un perfil profesional menos rígido que refiera experiencia para las diferentes áreas funcionales, específicamente el departamento de Recursos Humanos división de reclutamiento (reclutadores, jefaturas) y evitar una rotación constante.

Se requieren mejorar las prestaciones de seguridad social, los sueldos y salarios, ofrecer un crecimiento personal y desarrollo profesional, mejorar la capacitación y adiestramiento continuos, un plan de carrera para aspirantes, así como también restablecer la contratación de ex-colaboradores, factores que permearán en la retención del capital humano en la prestadora de servicios.

Implementar un plan de mejora permitirá aplicar alguna de las herramientas de administración como lo son el *Benchmarking* (confrontar estrategias con la competencia) o la Reingeniería (cambios totales o parciales en la Prestadora de Servicios) entre otras, y analizar las políticas de tercerización correctas al inferir en

la consecución, mejora y efectividad de los objetivos al satisfacer las necesidades del contratante he inferir en situaciones que se están manifestando, impedir errores y trabajos inútiles.

Ponderar los objetivos que más se aproximen a la misión y visión de la prestadora de servicios; acercarse a la viabilidad y factibilidad de un plan de mejora propositivo (técnicas, métodos y procedimientos) al concertar las constantes que establecen porque el colaborador busca permanecer con perfiles bajos y no inquieran escalar mejores puestos aun confesando un buen sueldo o salario y prestaciones que marca la ley.

Identificar y analizar las políticas de la empresa a ejecutar para la correcta toma en las decisiones al optimizar los recursos de que dispone la entidad y mejorar la rentabilidad. Salvaguardar la reputación y mantenerse como una organización competitiva y en constante desarrollo.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

Es una investigación de tipo práctico, descriptivo y explicativo, comparativo y cualitativo. Dentro de la metodología se reconocen diversas herramientas por aplicar en la empresa Prestadora de Servicios *Outsourcing* de la ciudad de Puebla.

Matriz de perfiles competitivos entre las diferentes empresas prestadoras de servicios, delimitando la competencia que se observa en el mercado. De igual manera, aplicar una matriz FODA permitirá conocer la situación actual de la Prestadora de Servicios. Planeación Estratégica, Plan de capacitación e inducción, *Blanced Score Card* (BSC), una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, además de las técnicas de Rumelt (4 criterios evaluativos), y las 7 “S” de Mckinsey (David, 2008).

La metodología propuesta, debe permear en estrategias que ya no posterguen en la medida de lo posible la valorización e implementación de un *plan de mejora que permita evitar la constante rotación y gestionar la retención del talento humano, indagar ¿por qué los reclutadores prefieren rechazar la escala de puestos aunque esto les proyecte mejores salarios y prefieran renunciar?* Al igual la salvaguarda de los recursos técnicos, materiales y financieros; impulsar la efectividad al ejecutar los ciclos de las diversas operaciones, inducir un permanente análisis y evaluación de las políticas administrativas preestablecidas.

En capítulos posteriores se abordará el estudio a una empresa *Outsourcing* real, la cual ha pedido conservar el anonimato por razones de seguridad y confidencialidad, para el trabajo de investigación que se confronta simplemente se le denominará “La Prestadora de Servicios en la ciudad de Puebla”.

Lo cierto es que las nuevas generaciones han venido a revolucionar los procesos de reclutamiento. Hoy lo que se necesita en las empresas *outsourcing* prestadoras

de servicios es romper con los esquemas laborales tradicionales para empezar a construir y vender experiencias a la hora de ofrecer empleo.

De acuerdo con un estudio realizado por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), en México el 25.9% de la población son jóvenes pertenecientes a las generaciones conocidas como *Millennials* y *Centennials*, por lo que, en una década, serán ellos los que representen más de la mitad de la fuerza laboral (CompuTrabajo, 2018).

Las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, la flexibilidad de horarios y la innovación constante, son sólo algunos ejemplos de los aspectos que más valoran estas nuevas generaciones de sus empresas empleadoras.

Hoy los jóvenes no miden el salario en cantidades monetarias, sino en oportunidades, en beneficios adicionales que aporten valor, no sólo a su posición laboral, sino a su vida misma.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

La presente investigación se desarrolla en una empresa Prestadora de Servicios en la ciudad de Puebla, permitiéndonos ofrecer conclusiones y propuestas prácticas lo más cercano a la realidad. Pasar de un análisis teórico a uno práctico e implementar un plan de mejora proactivo estratégico que permita ofrecer alternativas prácticas a la Prestadora de Servicios, para la retención del talento humano y evitar en lo posible la constante rotación. Ser escuchado y proponer alternativas de mejora en la capacitación y adiestramiento ejecutadas por las jefaturas y colaboradores externos, desarrollar competencias que requiere el mercado contratante:

-Mejorar el clima laboral, los sueldos y salarios, la seguridad social, contar con líderes que tengan calidad humana para tratar a sus colaboradores, ofrecer un crecimiento personal y desarrollo profesional. Redirigir las políticas de Dirección y gestionar con los colaboradores (reclutadores y jefaturas) la permanencia, un sentido de identidad e indagar en la decisión de renuncia y los motivos que le originan.

-Desarrollar habilidades de liderazgo apoyados por Dirección mediante herramientas como el *Coaching* y *Mentoring*. Entiéndase Dirección según lo propuesto por (González, 2016): “hecho de ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social.

-Generar una cultura al estandarizar un método de evaluación para alcanzar objetivos mediante la valoración de desempeño. Analizar los factores que hacen a los reclutadores rechazar escalar mejores puestos, mejores salarios y que algunos

preferían renunciar. Mantener y medir la competitividad como instrumento preciso en la implementación y ejecución de medidas proactivas. Participar en la salvaguarda de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, es importante destacar:

- Comprometer a la Prestadora de Servicios a dar un seguimiento puntual sobre el personal reclutado y canalizado a las organizaciones contratantes.
- Restablecer la contratación de ex-colaboradores.
- Fructificar el uso de la tecnología y la comunicación.
- Criticar la efectividad al ejecutar los ciclos operacionales.
- Observar el segmento meta en donde se encuentra ubicada la entidad.
- Coexistir la Prestadora de Servicios en la era de la globalización.

Limitaciones

Falta de apoyo de la Dirección, para la Prestadora de Servicios en la ciudad de Puebla; información suficiente y necesaria; difícil el acceso a los colaboradores en temas de *renuncia voluntaria y falta* veracidad en las respuestas de los encuestados, aspirantes o colaboradores; políticas obsoletas a la contratación de personal con carrera trunca; falta de experiencia.

Al ser una empresa de nueva creación, no cuenta con estrategias de pertenencia, así como, otros aspectos que identifiquen al personal con la Prestadora de Servicios en la ciudad de Puebla. El sueldo entre la Prestadora de Servicios y la competencia es poco competitivo. Falta de profesionalismo para tratar al personal e inadecuado liderazgo, insuficiente, precaria e inconstante la capacitación y adiestramiento de acuerdo a lo requerido, inflexible planificación, sobre la base de los métodos y procedimientos instituidos en la prestadora de servicios, falta de efectividad al ejecutar los ciclos operacionales, eficiencia en los sistemas de control interno que eviten los fraudes, robos, errores, duplicidad de

tareas, quimera de medidas proactivas, son reactivas o correctivas en la gestión de permanencia, sentido de pertenencia y rotación excesiva de personal, falta de planeación entre otros aspectos que afectan el desempeño de la organización.

CAPÍTULO I

EL MARCO HISTÓRICO PRESENTA LOS DIFERENTES PERIODOS Y CONTEXTOS EN LOS QUE SE HA VISTO INMERSO EL CAPITAL HUMANO

1.1 Era de la Industrialización Clásica

En ciclo posterior a la Revolución Industrial, y que se extendió a mediados de 1950 (mitad del siglo XX), intensificó y permitió para todo el orbe comercial, el nacimiento de un fenómeno llamado “industrialización”. Periodo determinante en la historia de la humanidad para el surgimiento de los países desarrollados o industrializados.

El progreso de los países mediante la industrialización de las empresas, obligó a los jefes de área en las organizaciones, a optimizar *la administración de las personas* que las integraban, actividad precaria que marcó la pauta para que se adoptara una estructura organizacional burocrática, centralizada y piramidal, factores que dieron origen al inicio de la separación de las áreas funcionales y/o departamentalización, marcando el curso por actividad específica, esto es, si habláramos del registro de operaciones, los ciclos de egresos e ingresos, el departamento de contabilidad y finanzas, estaría el encargado de realizarlo.

1.2 Era de Industrialización Neoclásica

Es el espacio comprendido entre 1950 y 1990, postrero a la Segunda Guerra Mundial, caracterizado por el descaro y velocidad con que se presentaron los cambios en las transacciones comerciales, y pasar de una actividad comercial local

a una actividad internacional ya no era sinónimo de un futuro lejano para todos las naciones involucradas, la *competencia empresarial* entre países se presenta en corto tiempo como un fenómeno desconocido e imprevisible.

En lo concerniente a los “trabajadores”, la gestión del talento humano se observa como el resultado de los procedimientos y procesos propios de la empresa, actividades que dieron pie a nuevas formas en la administración de personas, conceptos que se mencionan a continuación: Cultura y Estructura Organizacional, Educación Ambiental, Nuevas Tecnologías, Sistemas de Producción al interior de la entidad.

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) es una función administrativa/operativa enfocada a entrevistas, reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento, evaluación y remuneración del talento humano. Por un largo periodo imperó la creencia del capital económico como el detonante para el desarrollo de la industria, sin embargo el verdadero problema que se presentó en la gran mayoría de las empresas, no fue el recurso material, financiero o tecnológico; es el talento humano, quien forma parte de la empresa pero que no es de su propiedad, ejecuta y desarrolla las actividades, políticas, procesos, procedimientos, tecnologías consciente de la misión, visión y objetivos que persigue la entidad.

1.3 Nuevos Desafíos de la Gestión del Talento Humano

Diversos elementos han contribuido a generar estos *nuevos desafíos*: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos entre otros; interactúan de manera conjunta y sistémica en un espacio dinámico para cumplir los objetivos planeados y los resultados esperados (incertidumbre de cumplirse o no) en las organizaciones.

El área de Recursos Humanos es de suma importancia para generar esta rentabilidad, departamento que más situaciones de cambio y adaptabilidad ha experimentado. Grandes transformaciones se han dado al seno de este sector de la organización, paralelamente el nombre se ha visto concurrido y la denominación designada para este departamento: “Administración de Recursos Humanos” (ARH), ha sido tema de diversos autores y pasado por varias definiciones, las nuevas generaciones ahora lo ubican como: Administración del Capital Intelectual, Gestión de Talento Humano, De Socios o Colaboradores, Del Capital Humano, o De Personas.

La actualidad que se vive en las compañías, la enorme competencia empresarial de un mundo globalizado, los diversos ciclos de operaciones, han rebasado el accionar de las organizaciones, requiriendo de apoyo externo de entidades prestadoras de servicios de tercerización (*Outsourcing*) en quienes puedan delegar ciertas operaciones que minimicen costos, faciliten y compartan responsabilidades, en especial lo relativo a temas de Capital Humano.

Para estas empresas prestadoras de servicios de tercerización (administrativa-operativa-gerencial), la gestión de talento humano, no es tema desconocido, no solo proveen de personal a las entidades contratantes; se han visto envueltas por una excesiva rotación de personal (reclutadores-jefaturas), así como también que sus colaboradores carecen de un sentido de pertenencia e identidad. La seguridad social, los sueldos bajos, una gerencia mal administrada (liderazgo autocrático), un pésimo ambiente laboral, han sido causales de “renuncia voluntaria”.

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Sin recurso humano no hay empresa, es el principal actor en el desarrollo de las actividades empresariales; el éxito está marcado, desde el inicio, crecimiento, madurez y permanencia de la organización gracias a estos clientes internos. La rentabilidad y consecución de los objetivos organizacionales e individuales, así como el retorno de la inversión, estará siempre seguro si el capital humano trabaja colaborativamente, pero sobre todo si son satisfechas sus necesidades.

El FODA de una entidad económica depende de la forma en que se gestionen los Recursos Humanos.

La investigación en cuestión se basa en la gestión del talento humano en las entidades comerciales, es la operación que facilita una eficaz y eficiente contribución de los colaboradores que las integran, podemos mencionar los bajos niveles hasta los altos mandos (operativos, gerentes, administrativos, funcionarios e inclusive los propios dueños o accionistas), todos necesarios e indispensables para lograr la efectividad en el actuar de la empresa.

Numerosos ponentes en temas de gestión de Recursos Humanos, han propuesto diferentes designaciones o denominaciones al activo más importante de la entidad, y podemos encontrar nombres como: capital, talento, zona, departamento, área de recurso humano / intelectual; sin duda alguna la más usada y que hasta el momento prevalece es: La Administración de Recursos Humanos (ARH) todavía es la más común.

La efectividad operacional en las empresas se consigue a través de:

1. Los Recursos Humanos deben conocer y estar conscientes de la misión, visión, valores, que permiten a la entidad lograr sus metas y objetivos, independientemente del giro, tamaño, o sector de que se trate.
2. Conocer las habilidades, destrezas y capacidades de los Recursos Humanos, permite a la empresa *ser competitiva*, y lograr su permanencia en el mercado.
3. La capacitación y adiestramiento de los Recursos Humanos permite mejorar el actuar en la consecución de las metas y objetivos.
4. La motivación es reconocer el desempeño del colaborador, no solo la retribución económica brinda la satisfacción esperada (factor determinante utilizado por gran número de empresas), optimizar el desenvolvimiento, recompensar los resultados y por ende medir cualitativa y cuantitativamente los métodos y procedimientos, es sinónimo de un talento humano satisfecho y bien pagado.
5. Un desarrollo profesional y crecimiento personal arroja como resultado la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en la entidad, permeando en la identidad, un sentido de pertenencia y permanencia que determina el éxito o fracaso organizacional.
6. Ofrecer la seguridad social adecuada, los sueldos y salarios acordes al desempeño, el aseguramiento de un puesto en la empresa, permite ofrecer una mejor oferta laboral, un plan de carrera y jubilación, son factores que enmarcan la experiencia profesional, estilo de liderazgo, empoderamiento para la toma correcta en las decisiones, relaciones formales e informales

sanas, turnos convenientes y horarios adecuados, responsabilidad en tareas que dignifican; son algunos de los elementos que logran convertir a la empresa en un segundo hogar para el colaborador.

7. La permanencia en la madurez de las empresas debe tener un significado llamado actualización o cambio; las nuevas tendencias que se han presentado en las diferentes transformaciones económico-administrativas, tecnológico-culturales, político-sociales; son enfoques que han influido en una planeación más flexible para la consecución de los objetivos y metas, esta adaptabilidad no es otra cosa más que la supervivencia de la empresa.
8. Estar comprometidos con la ecología, conducirnos de una manera ética, pensar con enfoques sustentables, ser efectivos y económicos en las operaciones, nos permitirá establecer en los colaboradores una conciencia de responsabilidad social empresarial.

2.1 Reingeniería

En la última década del siglo XX, surge como consecuencia del posmodernismo industrial un nuevo pensamiento administrativo en los Estados Unidos de América, siendo la principal característica romper paradigmas en la ejecución tradicional de hacer las cosas y ofrecer respuestas impresionantes, con impacto en los negocios y desarrollando ventajas competitivas con respecto a los involucrados que se desenvuelven en el mismo sector.

Los consultores de empresas que acuñaron el término o que reclaman su paternidad, Michael Hammer y James Champy, la definieron como: "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas (del desempeño) y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Por su parte, Johansson, McHugh, Pendlebury y Wheeler dicen que .la reingeniería es: "Método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medio en costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, aplicando herramientas y técnicas enfocadas a negocios y orientadas hacia el cliente en lugar de a la estructura departamental."

En palabras coloquiales el término reingeniería, se entiende como un cambio total o parcial en la forma de ejecutar las operaciones, desarrollo de áreas funcionales, planeación de objetivos en la empresa, entre otros.

Es de suma importancia empezar a construir estrategias que permitan atraer, enamorar y convencer a los mejores de que su mejor opción es la empresa Prestadora de Servicios *outsourcing* en cuanto empleo se trata, por lo que se investigó un novedoso programa de reclutamiento, *Inbound Recruiting*, que manifiesta que el candidato es lo primero, por lo que trata de atraer a candidatos que activamente conectan con la marca, y que estén buscando activamente el trabajo.

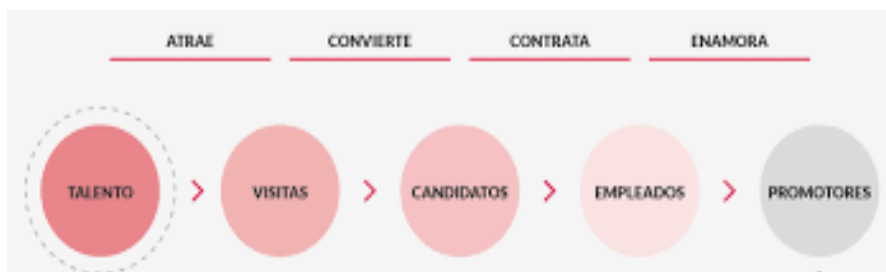
Si el *Inbound Marketing* se utiliza como una metodología de referencia que ayude a las empresas a conectar con sus potenciales clientes, *Inbound Recruiting* sirve para captar a potenciales talentos sin necesidad de hacer un proceso selectivo tedioso.

Durante años, la forma tradicional de captar grandes talentos se ha limitado a intentar llegar a candidatos pasivos con técnicas *outbound* (invasivas). Los esfuerzos para llegar al candidato ideal eran mayores que ahora, ya que, a través de la tecnología, podemos medir mejor hacia quién va dirigida nuestra oferta.

Conviene tener en cuenta que el uso de internet y las nuevas tecnologías no ha cambiado sólo el modo en el que las personas buscan trabajo y manejan su perfil

profesional en la red, en la Prestadora de Servicios para los reclutadores su mayor fuente de captación de candidatos son las redes sociales y bolsas electrónicas, así que las empresas deberán poner a disposición las herramientas necesarias para conseguir que potenciales trabajadores sean atraídos hacia la empresa o marca y que conecten activamente con la misma.

Figura 11: Metodología *Inbound Recruiting*.



Fuente: https://www.comunica-web.com/verarticulo-inbound-recruiting-pdf_886.php

2.2 *Benchmarking*

Herramienta que dio a conocer la *Xerox Corporation* en su afán de superar y destacarse por sobre la competencia y se ha definido como:

"investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías", "*Benchmarking* identifica aquellas prácticas que debe utilizar la función para lograr la excelencia".

En México destaca Robert C. Camp y lo define así: "*Benchmarking* es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño

excelente”. El *benchmarking* surge como respuesta a la búsqueda de alternativas para sobresalir de entre la competencia.

El término *benchmarking* hace referencia a los métodos, procedimientos o procesos de las técnicas o nuevos modelos aplicados que buscan la mejora continua, y la excelencia en el desarrollo de entidades económicas vanguardistas. En otras palabras, el concepto *benchmarking* tiene como significado observar la aplicación de las diferentes herramientas en el desenvolvimiento de los ciclos económicos-operativos-administrativos de la competencia y trasladarlos a la empresa para mejorarlos en beneficio de las propias actividades comerciales. Se ha convertido en un parámetro de medición para el desempeño de las entidades económicas, confrontar y observar discrepancias entre lo planeado, lo alcanzado y el estándar o punto de equilibrio de las empresas.

2.3 Outsourcing

OUT= fuera, Sourcing= fuente

Es la elaboración externa de movimientos poco rentables y no sustantivos. Se conoce también por el tipo de segregación (delegar) de actividades de los departamentos de la empresa a fuentes externas (proveedores, consultores, despachos o comercializadores) para que realicen el trabajo bajo condiciones perfectamente específicas en tiempo de entrega, calidad y costo, con garantías e incluso penalizaciones en caso de incumplimiento.

Es un servicio externo a la empresa que opera como extensión de los servicios de la misma y que responde a su propia administración; que se fija a los estándares y todas las condiciones de operación. Implica la sub o contratación de varias empresas pequeñas, firmas consultoras o personas dedicadas a la

generación de trabajos especiales en las entidades económicas, conocidas como *freelance*. Para la empresa implica descargar costos, operaciones y reducir tiempos.

2.4 Empowerment

El *Empowerment* es un concepto simple, al igual que su objetivo, significa la distribución de autoridad entre los niveles apropiados de responsabilidad en toda la organización, es fortalecer a los miembros, aunque su práctica es mínima. En otros términos, es delegar autoridad, responsabilidad, compromiso y recursos a los miembros de la organización, crear sinergia innovadora e intelectual, despertar en el colaborador al líder nato, que se desarrolla en los medios en que se desenvuelve, ejerciendo control como elemento esencial en la autoestima de las personas, donde habilidades y competencias, fructifican al enfrentar los retos integrales de toda la empresa.

El *empowerment* aumenta el control, incrementa la autoestima, el esfuerzo, la energía y dedicación de colaboradores e impulsa la calidad dentro de la organización, características difíciles de reunir en las empresas del objeto de estudio. *Empowerment* simboliza dar autoridad y recursos a todos los colaboradores, superar los límites del talento colectivo, dejarlos actuar libremente de principio a fin, aprovechar totalmente las habilidades, y quitar al administrador (gerente) el poderío absoluto, monopolio de la información y del desarrollo.

Empowerment también es dar a los colaboradores actividades de gran responsabilidad, autoridad y responsabilidad total, libertad y autonomía plena para tomar decisiones concernientes a su labor, actividades y recursos. *Empowerment* representa el poder dado a los colaboradores, fortaleza para trabajar en equipo colaborativo, compromiso general en la consecución de metas y resultados, total independencia para la toma correcta en las decisiones. Capital humano capacitado y entrenado.

Tabla 1: Condicionantes del *Empowerment*.

Condicionantes del <i>Empowerment</i>	
Compartir a los colaboradores información acerca de las responsabilidades y los procedimientos para llevar a cabo los trabajos asignados y la decisión de aceptarlos.	Establecer condiciones de trabajo colaborativo y compaginación de la información. Estudio y planteamiento de los propios objetivos.
Apoyo total para conservar en alto la moral y la seguridad en el equipo.	Apertura al diálogo y participación en la opinión y resolución de problemas.
Permitir que desarrollen propuestas en las diferentes medidas para abordar cuestionamientos sin interferir.	Motivar en los colaboradores iniciativa, aplicar conocimientos y destrezas. Libertad en la toma de las decisiones.
Valorar y retribuir los resultados, aplaudir los éxitos. Incentivar el valioso desempeño.	

Fuente: Elaboración propia con datos de (Chiavenato, 2000).

2.5 Desarrollo y Estrategias del Departamento de Desarrollo Humano

Componente del primer elemento de la Administración (Planeación-Organización-Dirección-Control). Se entiende como la actuación de la entidad inmersa en el universo cambiante, efectivo y competitivo. Plan Estratégico enmarcado por el talento humano sobre la base de las *metas* y *objetivos* primordiales, la razón de ser o *misión* organizacional, y la perspectiva de cómo estaremos en el mañana o *visión* del futuro de la empresa.

Tabla 2: Planeación estratégica.

Planeación estratégica		
Misión		
<p>En general las entidades económicas deben cumplir y desempeñar una <i>misión</i>.</p> <p>Misión es igual a la razón de la existencia de una empresa, motivo de la creación de la organización.</p>	<p>La misión organizacional da respuesta a cuestionamientos básicos: ¿Quiénes somos? ¿Por qué lo hacemos?</p> <p>Contempla los objetivos fundamentales de la entidad (exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente).</p>	<p>La misión es: objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora. Debe traslapar la filosofía en metas tangibles, hacia un cometido de excelencia. Actualizarse permanentemente, observando los cambios derivados del mercado y su entorno.</p>
Visión		
<p>Visión es igual a la perspectiva que tiene la entidad de sí y de su futuro.</p> <p>Percibirse en el tiempo y el espacio. La visión se enfoca más a lo que la empresa procura ser que hacia lo que verdaderamente es.</p>	<p>La visión es más el propósito que desea aterrizar en determinado tiempo, y el sendero para llegar al destino proyectado, futuro de las tareas necesarias para alcanzar el éxito en un corto plazo.</p>	<p>La visión debe ser compartida, es la forma de enfrentar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que identifica a las entidades globales. Debe manifestar la no admisión tolerante frente a los resultados presentes de la entidad.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de: (Münch, 2014).

CAPÍTULO III

ENTIDAD – EMPRESA

“La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla” se reconoce como una empresa con “Expertos en Talento Humano”, y además con una amplia experiencia en selección y contratación de personal. Ofrece operaciones externas en capital humano, con el compromiso de trabajar en el correcto funcionamiento de su sistema de gestión de calidad. Y aspira a dar satisfacción a los clientes garantizando alternativas eficientes, pues asegura contar con casos de éxito con importantes marcas reconocidas a nivel internacional. Esa es la forma en que se identifica la empresa y la identidad que trasmite a sus colaboradores.

Es una empresa de Recursos Humanos dedicada a brindar soluciones innovadoras, enfocadas al activo más importante de las organizaciones: el Humano.

Como empresa de Recursos Humanos tiene reconocimiento de la AMECH (Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano), representa a empresas responsables dedicadas a la prestación de servicios en tercerización. Además, utiliza una plataforma SAP (que es un sistema informático integrado de gestión empresarial, cuyas siglas en alemán *Systeme Anwendungen und Produkte* significan en español 'sistemas, aplicaciones y productos') llamada *Succes Factor*, para medir las vacantes y su seguimiento que ayuda a innovar su empresa. Los procesos están regidos por la norma (ISO 9001: 2008) con el propósito de cumplir y satisfacer los requerimientos de los clientes. Busca la mejora constante a través de la capacitación eficaz.

En “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla” se abarcan 4 elementos clave:

1. Estrategias de desarrollo que incluyen: planes de carrera, formación directiva, cursos y seminarios de capacitación.
2. Herramientas tecnológicas para las estrategias de negocio.
3. Servicios de recursos humanos y consultoría especializada.
4. Las soluciones son únicas para todo tipo de empresas, sin importar su giro y tamaño.

Busca en conjunto la mejor solución como empresa de Recursos Humanos, comprometiéndose a trabajar en el correcto funcionamiento de su sistema de gestión de calidad.

Figura 12: Organigrama del departamento de Reclutamiento y selección de la Prestadora de Servicios.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

“La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla” según la estructura orgánica, su misión, visión y valores, define la jerarquía de cargos, determina objetivamente las funciones, los métodos y procedimientos para alcanzar sus objetivos.

3.1 Misión

“Hacemos operaciones terciarizadas, consultoría y capacitación en Capital Humano para todo tipo de empresas, ofreciendo profesionalismo, adaptabilidad y soluciones automatizadas”.

3.2 Visión

“Posicionarnos dentro de las 5 empresas más importantes en servicios de Recursos Humanos con buenas prácticas en México”.

3.3 Valores

Valor es lo que lleva al hombre a crecer y defender su dignidad como persona. Los valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano. El valor es una propiedad de las personas. Para “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”, sus valores cardinales son:

Lealtad: somos honorables, fieles y agradecidos con nuestros clientes, nuestra gente y nuestra empresa.

Profesionalismo: asumimos nuestra responsabilidad con orgullo y resultados.

Compromiso: generamos un vínculo sólido a través del cumplimiento de la palabra dada.

Iniciativa: hacemos las cosas sin que tengan que pedirnoslas, porque nos importa.

Actitud positiva: buena cara... siempre.

3.4 Política de Calidad

“La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla” ofrece operaciones de tercerización en servicios de capital humano y subcontratación de personal comprometiéndose a trabajar en el correcto funcionamiento de su sistema de gestión de calidad alineado a la norma ISO 9001:2015, con el propósito de cumplir y satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Atiende la normatividad vigente y busca la mejora continua a través de la cultura organizacional enfocada al colaborador, así como a la comunicación utilizando las nuevas tecnologías.

3.5 Objetivos de Calidad

“La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla” busca:

- Cumplir con el cubrimiento del reclutamiento según políticas.

- Mantener el índice de satisfacción del cliente en un 90 %.

- Involucrar en todas las acciones emprendidas de la cultura organizacional a los colaboradores de “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”.

- Incrementar el 10% del *headcount*, es decir el total de la plantilla salarial de servicio de subcontratación de personal con respecto al promedio del año anterior.

- Aumentar un 10 % la facturación de los servicios del área de maquila de nómina.

3.6 Objetivo de Retención del Personal

- Desarrollar al personal de reclutamiento, preparando la banca de talento para cubrir las vacantes internas de la prestadora de servicios.

-Asegurar que los reclutadores cuenten con los conocimientos y habilidades que los certifiquen con un alto nivel competitivo, garantizando el cumplimiento de los resultados operativos de manera consistente.

-Homologar un plan de inducción y entrenamiento para que inicie con su curva de aprendizaje y se genere el sentido de pertenencia.

Por lo que la gestión de talento humano se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento humano con el que se cuenta la organización, manteniendo como prioridad en el desarrollo profesional de los colaboradores, partiendo desde el significado de talento que suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento. Jericó (2001) habla del talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Y, define al profesional con talento, como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización” (Jericó, 2006). No miedo: En la empresa y en la vida. Alienta editorial muchas de estas actividades piden participación a los ejecutivos, coordinadores y gerentes de primera línea para lograr que todos se involucren y se sientan responsables del talento de la compañía.

El psicólogo K. Anders Ericsson (profesor en la Universidad de Estocolmo y de la Universidad de Florida), se centró, junto con otros colegas, en el estudio de las trayectorias de los componentes de la Academia de Música de Berlín. Su objetivo era identificar los factores o elementos que configuraban el éxito en las carreras y trayectorias profesionales. Su premisa era identificar y comprobar la ecuación en la que se plasma el éxito, que éste se produce de la conjunción entre talento y dedicación (práctica y experiencia). Tras su análisis llegó a la solución que las personas con mayor proyección y éxito son aquellas que trabajan más. Es decir,

que el talento existe como capacidad innata, pero que el factor fundamental es el trabajo y la práctica intensa. Concluyó además que, para ser un profesional excelente, de reconocido prestigio, era necesario dedicar un umbral de tiempo de dedicación traducido en 10.000 horas de prácticas. En definitiva, si se toman como guía estas investigaciones, se verá que el talento se debe a capacidades innatas. Pero éstas, sin la dedicación suficiente y necesaria, no se traducen en resultados favorables. Este estudio fue la base sobre la que Malcolm Gladwell escribió su obra *Outliers* (2008), en la que se expone un análisis de los casos de personas que han alcanzado notoriedad en distintas esferas y ámbitos profesionales. Por otra parte, Marina (2010) define el “talento como la inteligencia triunfante”, en donde la inteligencia se encuentra vinculada con la resolución de problemas y fluye de cara a su resolución.

En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica, (Vela, 2004) define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro de los resultados. (Vargas, Casanova y Montanaro, 2001) señalan que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

Existen dos competencias laborales las blandas y las duras, las primeras son una serie de competencias personales que tienen como eje las relaciones interpersonales y el trabajo en conjunto y equipo, son una sinergia de habilidades sociales, de habilidades de comunicación, de ser, de interacción con los demás, entre otras y las habilidades duras son las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y

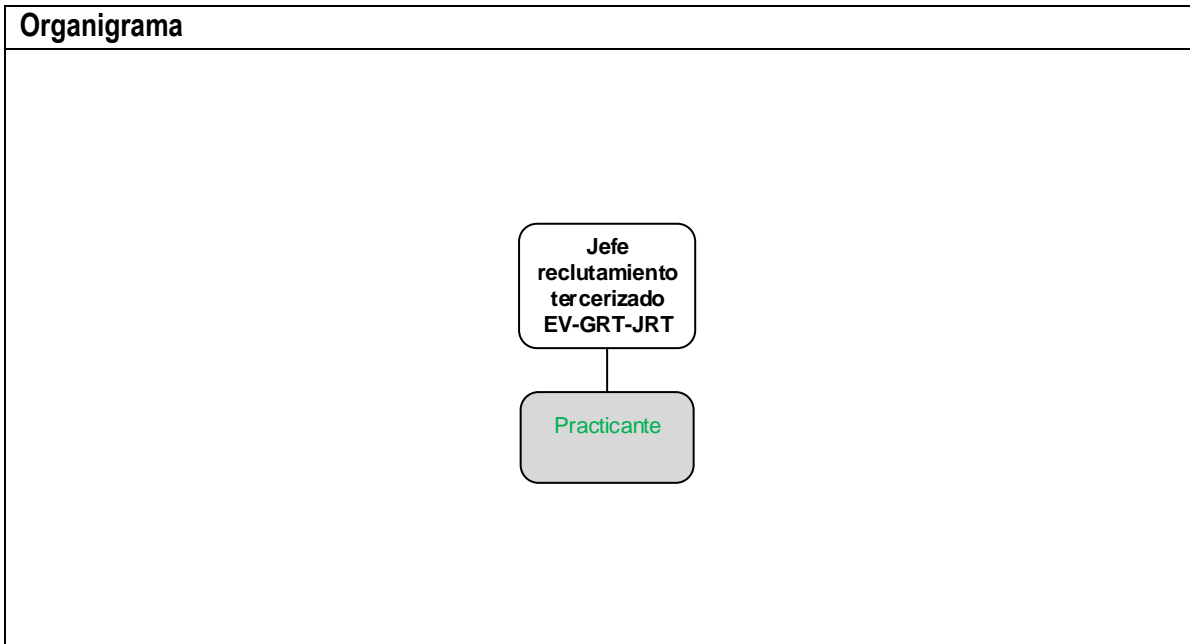
desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y, en ocasiones, en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias. Por lo tanto, tener todos los conocimientos necesarios para realizar una entrevista laboral, en cuestión de técnicas y herramientas sería una competencia dura, pero al momento de ser entrevistado no se tiene la facilidad de expresarse ni de comunicar ideas de manera creativa y propia, esto último es la competencia blanda, por lo que en la actualidad, está muy bien visto que un reclutador cuente con habilidades blandas, y de hecho estos atributos son muy demandados por las empresas de reclutamiento *outsourcing* de la ciudad de Puebla.

El trabajo de un reclutador de la Prestadora de Servicios en cuestión incluye la movilización de competencias y talentos como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante la captación de personal de los diferentes clientes asignados de reclutamiento, es por eso que en la descripción de puesto se anexan las competencias necesarias para el perfil de puesto iniciando desde el practicante a desarrollar de acuerdo al plan de carrera (observar figura 13).

Figura 13: Descripción de puesto del Practicante Reclutamiento y Selección tercerizado.

ORGANIZACIÓN: Prestadora de Servicios Outsourcing

Área / departamento	Reclutamiento y Selección Tercerizado	Fecha de revisión:	Octubre 2019
Superior inmediato	Jefe de reclutamiento tercerizado	Fecha de actualización:	
Nivel:		Código de descripción	



➤ **OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:**

Desarrollar competencias de recién egresados, siguiendo los estándares de servicio y políticas de evolución, para la promoción de vacantes internas

➤ **RESPONSABILIDAD / AUTORIDAD:**

FUNCIONES				
#	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿PARA QUE?	Tiempo Asignado
1	Armado de expedientes			10 %
2	Sacar referencias laborales			20 %
3	Calificar psicometría			10 %
4	Citar candidatos			15%
5	Crear diseños y realizar publicaciones en redes sociales			20%
6	Búsqueda activa y prefiltro de candidatos			15%
7	Actividades de integración			10%

INDICADORES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:

Nombre	Descripción	Unidad de Medida	Objetivo
Examen de reclutador de campo	Conocimiento de funciones y actividades de reclutador de campo	Numérica (calificación)	8
Plan de desarrollo	Término del plan de capacitación	%	100

➤ RELACIONES DEL PUESTO:

Área, dependencia o compañía con la cual se relaciona	Cliente / Proveedor	Propósito
Reclutador	N/A	Entrega de actividades diarias asignadas
Jefe de Reclutamiento	N/A	Reporte de actividades

➤ DIMENSIONES DEL PUESTO:

Descripción	Cantidad
Teléfono y PC	1

➤ PERFIL DEL PUESTO:

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Sexo	Indistinto
Edad	22 a 24 años
Idioma adicional	No necesario
Disponibilidad de viajar	No necesaria
Ubicación física	Empresa prestadora de servicios Outsourcing

ESCOLARIDAD REQUERIDA

Nivel	Pasante de Licenciatura
Profesión	Administración de empresas, Psicología, Ingeniería en Innovación
Especialidad	No necesario

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Tipo	Conocimiento Específico.
Manejo de Office e internet	Nivel básico
Redes Sociales	Nivel básico

EXPERIENCIA

Área	Puesto/Nivel	Tiempo Mínimo (años)
No necesaria	N/A	0 meses

➤ HABILIDADES Y COMPETENCIAS PARA EL PUESTO.

Perfil: **Practicante de Reclutamiento a Reclutador**

Competencia	1	2	3	4	5
Enfoque a la calidad: Orientar el comportamiento propio y el de otros hacia el logro y superación de resultados, establecer indicadores y hacer seguimiento permanente.				x	
Enfoques en resultados: Identificar y conocer a sus clientes, externos o internos, detectar sus requerimientos y necesidades, así como poner los medios para lograr su mayor satisfacción. Ganar la confianza, preferencia y lealtad de sus clientes, por la atención y calidad en el servicio brindado.			x		
Planeación Funcional: Establecer objetivos claros y oportunos, determinar acciones a realizar así como los tiempos recursos y responsables. Asignar prioridades y jerarquizar las actividades de trabajo, agrupar y clasificar información, seguir un método ordenado para la ejecución del trabajo. Establecer indicadores que permitan dar seguimiento para conocer el grado de avance y aseguren la conclusión de las tareas y el logro de objetivos.			x		
Sensibilidad a lineamientos: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.			x		
Capacidad negociadora: Habilidad para establecer acuerdos, con clientes internos o externos, bajo una perspectiva de beneficio mutuo ganar-ganar.				x	
Comunicación efectiva: La comunicación es la consideración y acción de impeler un impulso o partícula desde el punto fuente, a través de una distancia, hasta el punto receptor; con la intención de hacer que exista en el punto receptor, una duplicación y comprensión de lo que emanó del punto fuente.				x	
Orientación al servicio: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que				x	

deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los/as demás y comprensión interpersonal.				
Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar para lograr un objetivo común.			x	
Autodesarrollo: Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.				x
Dominio de estrés: Habilidad para mantener los niveles de productividad y eficiencia en situaciones inesperadas o de alta exigencia en términos de urgencia, tensión o de conflicto.			x	
Iniciativa: Seleccionar con precisión de entre varias alternativas de acción. Determinar con claridad el curso de acción a seguir tendiente a solucionar un problema.			x	

Fecha de elaboración: 9-nov-19	Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Código de descripción			

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

En la empresa Prestadora de Servicios se realiza un examen cualitativo de manera que se puedan evaluar los talentos y competencias del personal de recién ingreso para seleccionar al nuevo ingreso de reclutamiento (observar figura 14).

Figura 14: Examen de nuevo ingreso para reclutador.

Fecha:

Calificación: _____

Tema:

Nombre: _____

Área/Departamento: _____

Instrucciones: Lee cuidadosamente y contesta acertadamente cada pregunta.

- ¿Qué esperas lograr durante tu estancia como practicante en Evolucionere?

R=

- ¿Por qué elegiste realizar tus prácticas profesionales en Evolucionere?

R=

1.- ¿Cuáles consideras que son las competencias con las que debe contar un Reclutador? Subraye los incisos correctos y ¿por qué?

- a) Orientado a resultados
- b) Alta tolerancia a la frustración
- c) Negociación
- d) iniciativa
- e) Análisis

2.- En una situación habitual en la que te ha tocado trabajar en equipo, ¿en qué papel te sientes más cómodo? Y ¿por qué?

- a) El que coordina al grupo
- b) El que aporta ideas para que se ejecuten
- c) El que espera indicaciones para poder llevar a cabo su trabajo
- d) El que pregunta para después poder ejecutar

3.- ¿Qué actividades se realiza en el área de reclutamiento y selección?

4- ¿Qué es una fuente de reclutamiento y cuáles conoces?

5.- ¿Cómo atenderías al candidato?

() “Se debe tratar al candidato con amabilidad, un trato personalizado, lo atiendes con rapidez, le ofreces un ambiente agradable, y lo haces sentir cómodo y seguro”

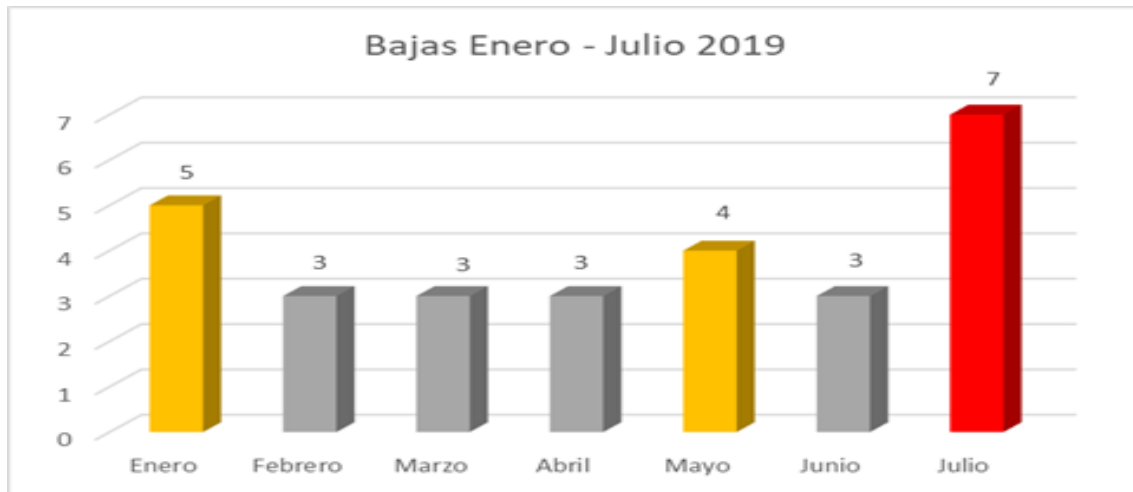
() “Debes escucharlo y darle comprensión de las consultas y dudas que tenga así como quejas y reclamos que puede efectuar, con respecto al servicio que está recibiendo”

() “Ser puntual al momento de la entrevista, debe ser educado, tener buena actitud y una buena comunicación. Debe conocer los mejores aspectos del candidato durante la entrevista y hacer anotaciones para posteriormente seguir con el proceso de selección”

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

Es por esto que el área de reclutamiento y selección de la empresa Prestadora de Servicios desarrolla el proyecto llamado: Propuesta del plan de mejora en el departamento de reclutamiento y selección, por lo que a continuación se expone información gráfica acerca del fenómeno que se está presentando actualmente, y donde se observa una rotación constante y poca permanencia del talento humano en “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”.

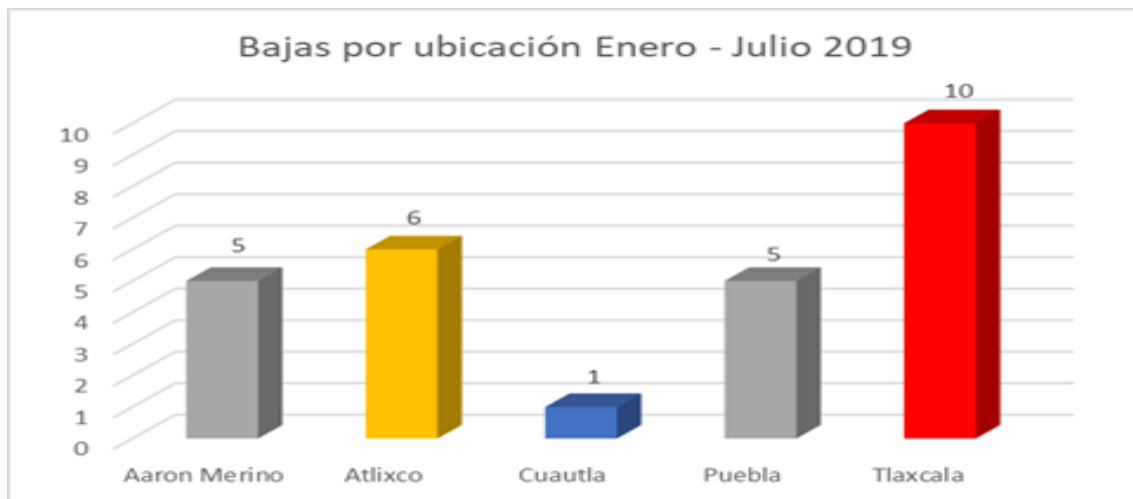
Gráfico 1: Rotación de Personal de reclutadores de enero a julio 2019.



Fuente: Elaboración propia con datos de la “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”.

En la gráfica 1 se muestra la rotación de cada mes del puesto llamado reclutadores de enero a julio, con un total de 28 bajas acumuladas en este semestre del 2019, lo cual alarma a la Dirección en el área de reclutamiento y selección, y repercute directamente a la operación de los clientes.

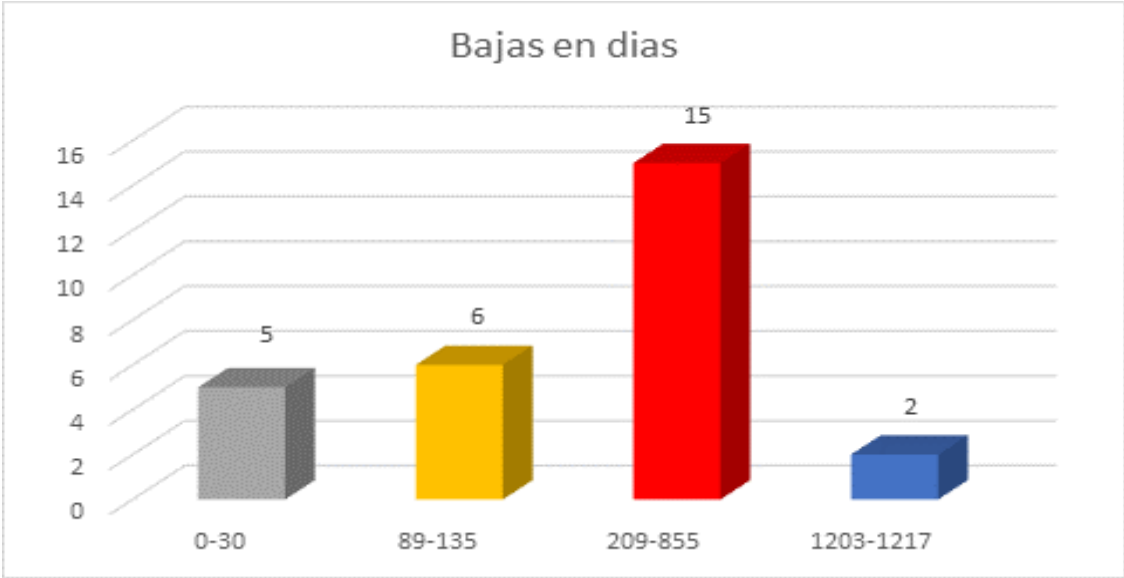
Gráfico 2: Bajas por ubicación del mes de enero a julio del 2019.



Fuente: Elaboración propia con datos de la “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”.

En la empresa Prestadora de Servicios *outsourcing* de la Ciudad de Puebla, se muestran diferentes oficinas de reclutamiento y selección las cuales se localizan en Atlixco, Tlaxcala, Cuautla, Aaron Merino y Puebla, por lo que, en la gráfica 2, podemos identificar que Tlaxcala y Atlixco, tienen mayor índice de rotación en el puesto de Reclutadores.

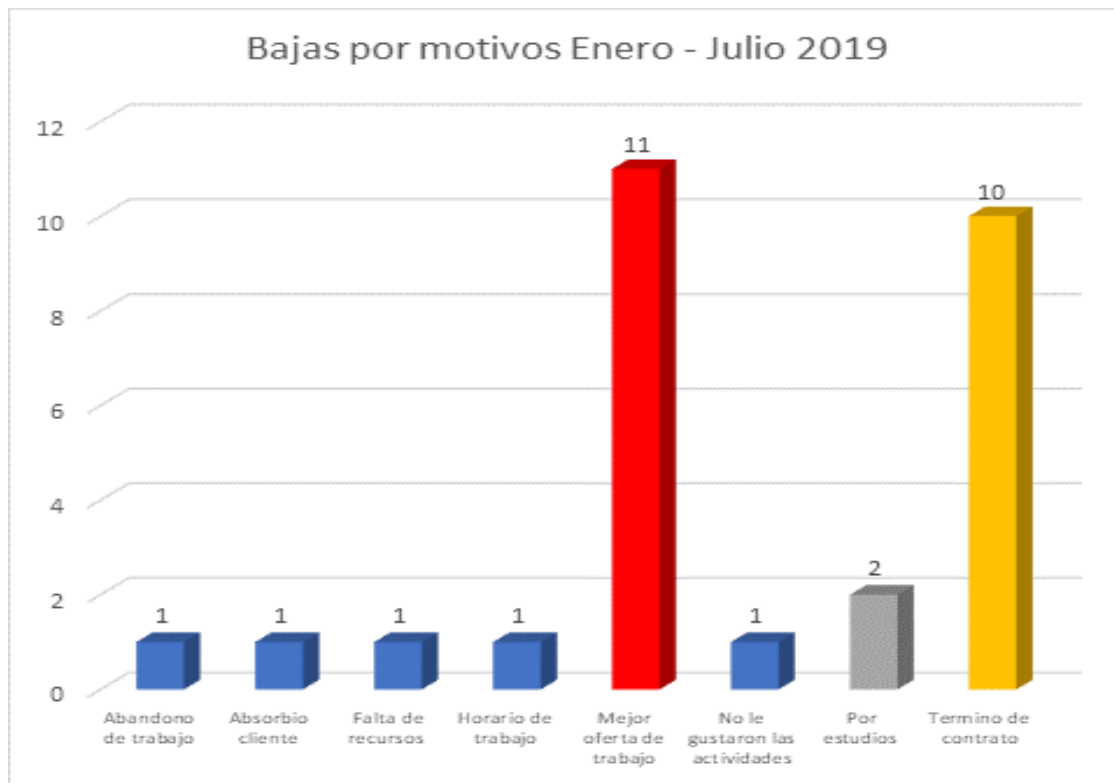
Graficas 3: Bajas en días de permanencia de los reclutadores en el departamento de Reclutamiento y selección del sujeto de estudios.



Fuente: Elaboración propia con datos de la “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”.

La gráfica 3 muestra el nivel de permanencia que tiene un reclutador al ingresar a la empresa Prestadora de Servicios *outsourcing* de la Ciudad de Puebla, lo cual indica que un ingreso de reclutador tiene una permanencia de 6 meses terminando su curva de aprendizaje, al darse cuenta que no existe un plan de crecimiento, ni aumento salarial y condiciones laborales, decide salir por renuncia voluntaria de la empresa Prestadora de Servicio, *outsourcing* de la Ciudad de Puebla.

Gráfica 4: Motivos de bajas de Reclutadores del mes de enero a julio del 2019.



Fuente: Elaboración propia con datos de la “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”.

En la gráfica 4 se muestra el motivo más frecuente por el que los reclutadores de enero a julio de 2019 se han retirado de la empresa Prestadora de Servicios, el motivo más frecuente es, mejores ofertas de trabajo (no existe un plan de carrera) y en segundo lugar, término de contrato (debido a la exigencia de los indicadores de cubrimiento de personal y al estrés laboral, el personal prefiere renunciar y no renovar contrato).

En resumen, las gráficas anteriormente analizadas muestran el alto índice de rotación del personal de reclutamiento y selección de la Prestadora de Servicios, con 28 bajas acumuladas de enero a julio, así como también que en el periodo de cada medio año se presentan las mayores bajas del año; también nos indican que

la gente renuncia por mejores sueldos y por término de contrato, añadiendo el dato de que la falta de renovación es porque el jefe inmediato de acuerdo a los resultados y a las decisiones de gerencia ya no se extiende el siguiente contrato laboral.

El análisis de los diferentes indicadores permitirá continuar con la investigación que se está llevando a cabo, para poder aplicar herramientas planteadas en la metodología, cerrar conclusiones y hacer las propuestas respectivas.

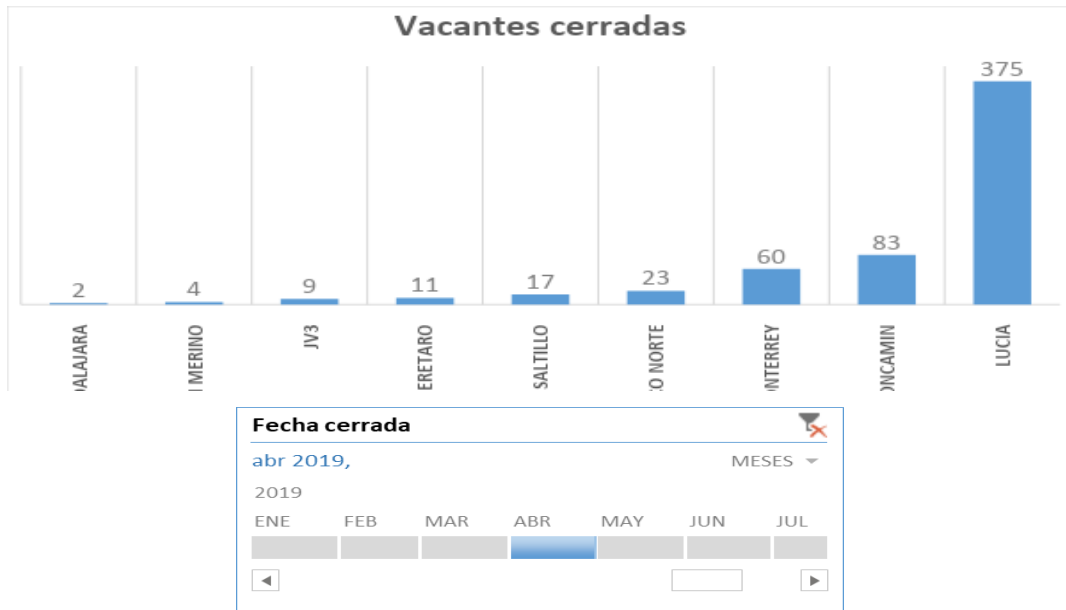
Tabla 3: Los indicadores de Google drive (sistema de registro de las vacantes por zonas y por reclutador del sujeto de estudio).

ID de requisición de personal	Fecha de creación dd/mm/aaaa	Días activos	Vacante	Salario bruto	Ubicación de vacante
70000	20/02/2019	95	OPERADOR	\$6500	TIJUANA
70001	25/02/2019	133	ALMACENISTA	\$8450	PUEBLA
70002	8/05/2019	81	CAJERA	\$5000	MEXICALI
70003	12/03/2019	122	MONTACARGUISTA	\$7100	CUAUTLA

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

Esta es la base de datos donde se registra cada vacante y cuánto está solicitando el cliente, y se coloca la ubicación y sueldos de cada posición, así como también fecha de apertura de la vacante y fecha de cierre para determinar número de días cubriendo la posición.

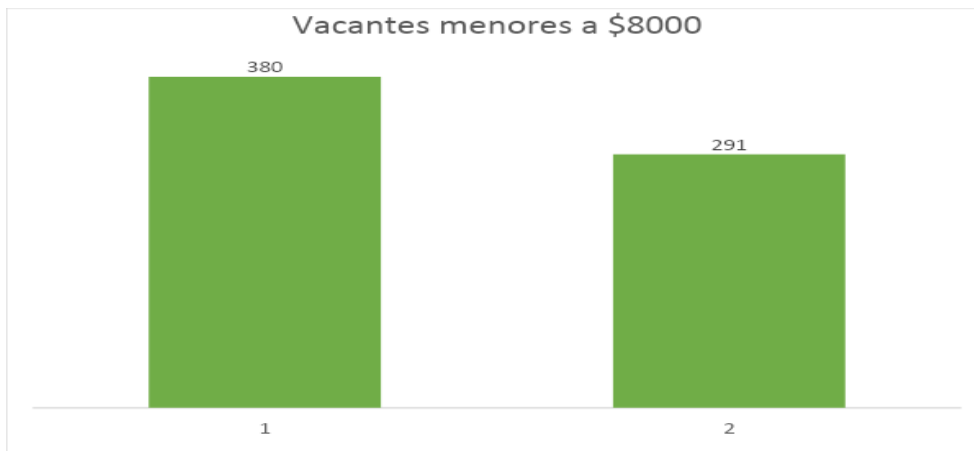
Gráfico 5: Vacantes cerradas v/s cubiertas de las empresas contratantes.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

Muestra la gráfica que el mes de abril fue el más alto en el cubrimiento de vacantes con 375 vacantes cerradas, por ende cabe puntualizar el mayor enfoque en el mes de abril, para observar la tendencia de los reclutadores en este mes de carga de trabajo alto por la demanda de vacantes abiertas.

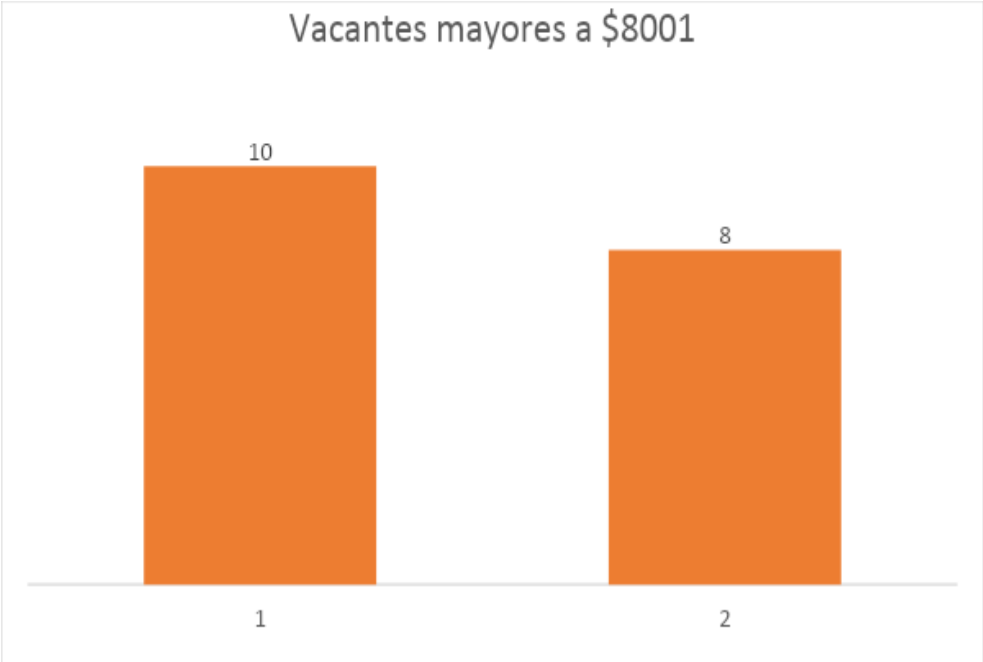
Gráfico 6: Vacantes Operativas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

Estas vacantes son operativas es decir (ayudantes generales, seleccionadores de envase, promotores, etc.) los requerimientos de estas vacantes son de mayor demanda para las empresas ya que solicitan mano de obra constante, sin embargo los sueldos oscilan de \$700 a \$1200 semanales, cubriendo en el mes de abril un requerimiento de 291 vacantes cerradas

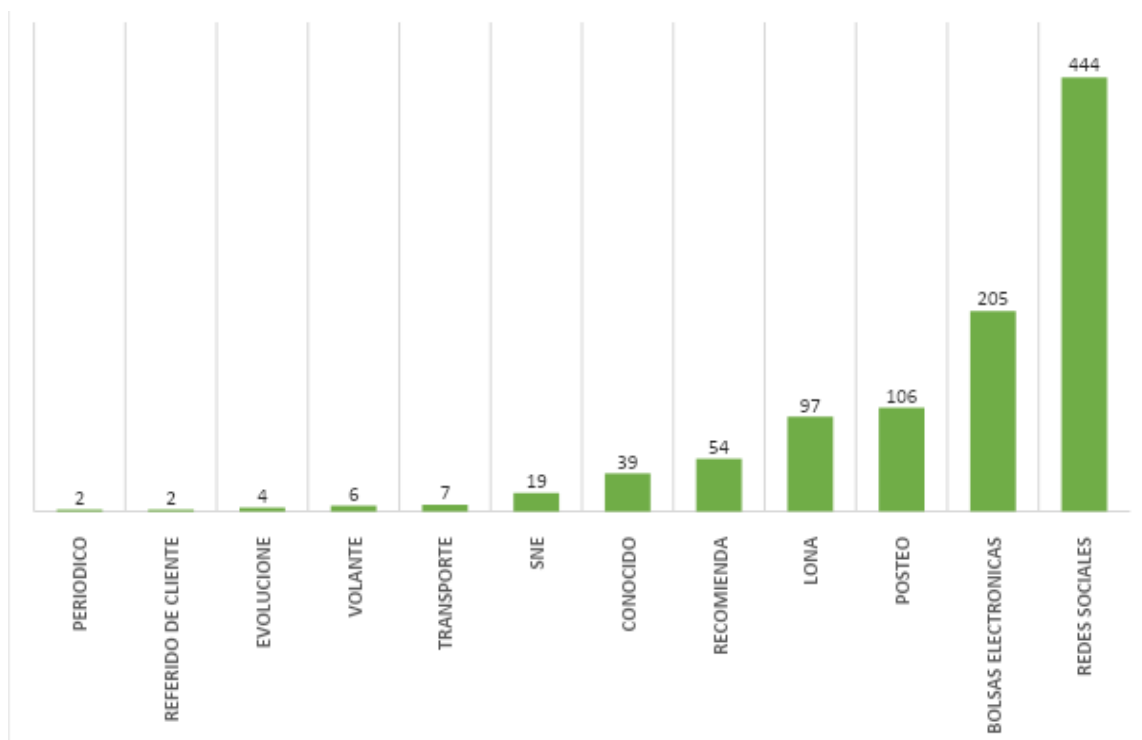
Gráfico 7: Vacantes administrativas.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

Estas vacantes son administrativas y los sueldos son de \$8001 hacia \$35000 debido a que son posiciones administrativas y gerenciales, se buscan por plataformas de bolsas de trabajo (*indeed*, *computrabajo*, *OCC mundial*, etc.) estas vacantes se tienen en menor cantidad en el mes de abril, se presentaron 8 vacantes cerradas.

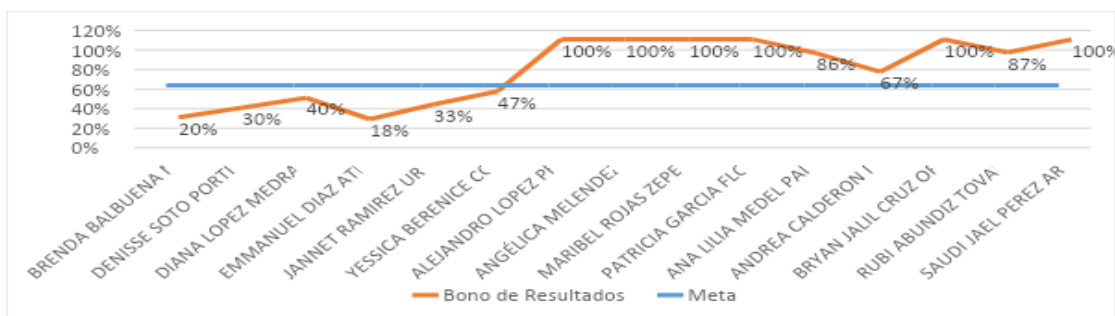
Gráfico 8: Los medios de reclutamiento, para captación de las vacantes.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

La gráfica de fuentes de reclutamiento más efectivos en el mes de enero al mes de abril nos muestra que han sido las redes sociales el principal medio para captación de personal, es importante detectar cuál es el medio de reclutamiento más efectivo, porque de esta manera, se puede determinar la inversión de esta herramienta que ayude al cubrimiento de las vacantes.

Gráfico 9: Seguimiento a los Reclutadores en cuanto a la Meta y su Bono de Resultados.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

La gráfica 9 muestra cómo los reclutadores son medidos arriba del 64% de cubrimiento cuatrimestral y qué reclutadores son los más bajos y no llegaron a la meta y a obtener su bono de resultados.

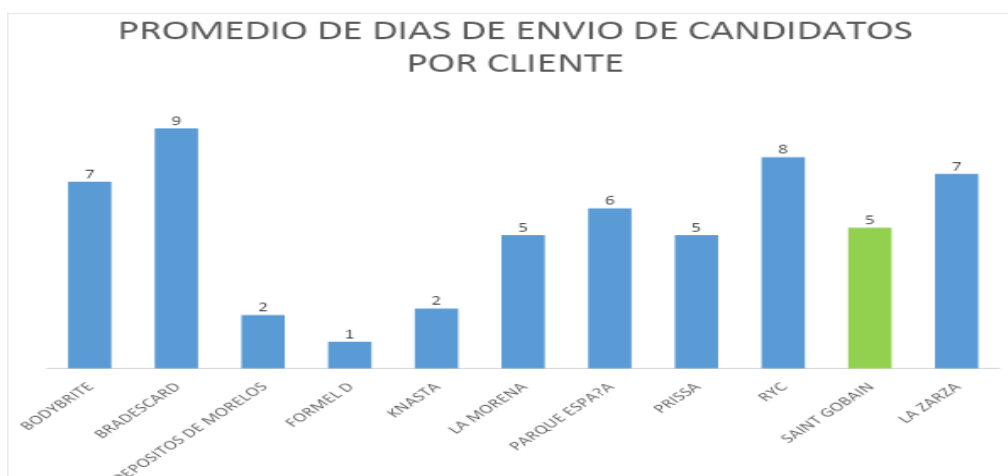
Tabla 4: Los reclutadores menos eficientes en cubrimiento de vacantes.

BRENDA BALBUENA MARTINEZ	64%	20%
DENISSE SOTO PORTILLO	64%	30%
DIANA LOPEZ MEDRANO	64%	40%
EMMANUEL DIAZ ATENCO	64%	18%
JANNET RAMIREZ URIBE	64%	33%
YESSICA BERENICE CORONA CRUZ	64%	47%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

Los reclutadores no reciben retroalimentación de los resultados de manera mensual y por lo tanto, no se desarrollan habilidades, la gerencia no se preocupa por el rendimiento del personal y por lo tanto la gente se fastidia y busca una nueva oportunidad laboral ya que no existe ninguna remuneración emocional, ni tampoco económica.

Gráfico 10: Los tiempos de envío de candidatos a los clientes.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

El gráfico anterior indica el número de días que se tarda el departamento de Recursos Humanos por cliente, para cubrimiento de vacantes del cuatrimestre, observando que al cliente de *Formel D*, se le da respuesta inmediata al cubrimiento de sus vacantes.

Tabla 5: Promedio de días de un reclutador al mes.

AÑO	MES	DÍAS
2019	Enero	12
2019	Febrero	6
2019	Marzo	4
2019	Abril	7

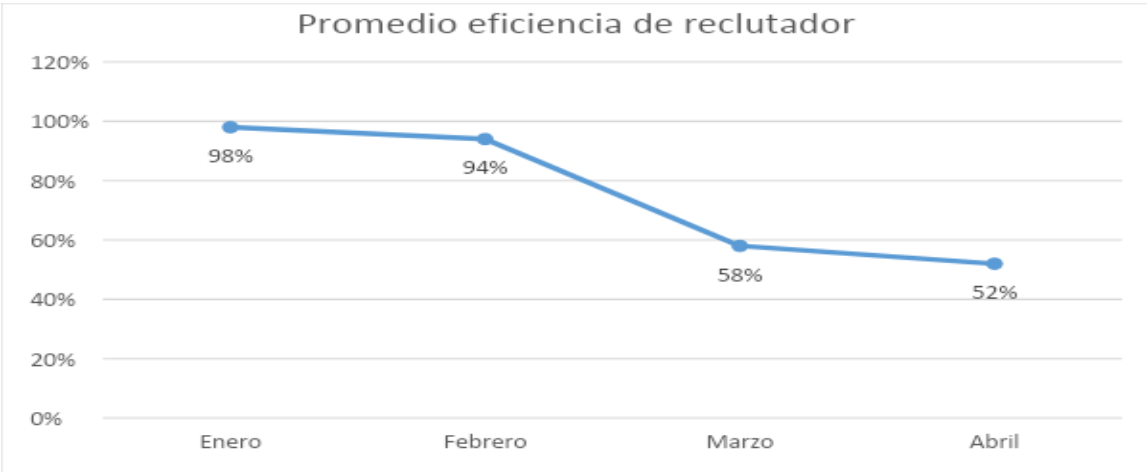
Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

La Tabla 5 indica el número de días que se tarda el departamento de Recursos Humanos por cliente, para cubrimiento de vacantes del cuatrimestre,

observando que al cliente de *Formel D*, se le da respuesta inmediata al cubrimiento de sus vacantes.

De este cuatrimestre muestra que, en los candidatos enviados al cliente la cobertura es de 4 días en el mes de marzo, el cual es el mejor número de cubrimiento.

Gráfico 11: Eficiencia del reclutador.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

En el gráfico 11, se puede ver que en el área de reclutamiento y selección existe una tendencia de disminución de la eficiencia del reclutador debido a que en el mes de abril las cargas de trabajo de las vacantes son excedentes para el reclutador, además del alto índice de rotación del personal reclutado y que inicia con una curva de aprendizaje, muestra que la eficiencia decrece en un 52% en el mes de abril a comparación del mes de enero con arranque de año 2019, se encuentran motivados.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO SIMPLE DE ACUERDO A LA HERRAMIENTA FODA DE LA PRESTADORA DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA

4.1 Fortalezas

La Prestadora de Servicios tiene la creciente preocupación de crecimiento y expansión, abrir sucursales en puntos estratégicos, así como lograr una cobertura nacional. Se han diversificado y ampliado la gama de operaciones tercerizadas en servicios de capital humano y subcontratación de personal; consultoría especializada y capacitación en Recursos Humanos. El trabajo diario le ha permitido ser contratado por empresas tanto públicas como privadas para aumentar ingresos y presenta casos de éxito con importantes marcas reconocidas a nivel internacional.

Otra fortaleza, es que posee certificación en las Normas ISO 9001:2008 - 2015 y cuenta con el reconocimiento de la AMECH (Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano). Utiliza el exclusivo *software* *ORGCHART* (tecnología innovadora). Se preocupa por tener colaboradores capacitados y adiestrados, mejora constante, profesionalismo, adaptabilidad y soluciones automatizadas para ofrecer mejores servicios y buena atención a los clientes.

4.2 Oportunidades

La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla para atender a su nicho de mercado, tiene como opciones las diferentes universidades en el estado (recién egresados en carreras sociales / económico / administrativas), acercar los servicios a diferentes sectores de la economía. Con una población estimada en 2016 de 6.2 millones de personas en Puebla, según datos del INEGI, y plasmados en el diario de circulación local (El Sol de Puebla, 2016); el crecimiento acelerado de la población ofrece áreas de oportunidad para este ramo de empresas.

4.3 Debilidades

Se marcan como las más significativas y pronunciadas en la Prestadora de Servicios: una mala administración de los recursos financieros, materiales, y técnicos; derivando a su vez en controles al interior de la organización de mediana efectividad y eficiencia. Mediocre control de los recursos humanos, alto índice de renuncia de colaboradores, principalmente personal operativo (reclutadores / jefaturas) y administrativo. Deficiente clima laboral, bajos sueldos, nulo sentido de pertenencia y permanencia. Capacitación y adiestramiento precarios, fenómenos actuales que han provocado mayor rotación de personal y altos costos en el desempeño de actividades.

4.4 Amenazas

La competencia para la Prestadora de Servicios es un factor definitivo, entre los diferentes proveedores y más destacados de este servicio se encuentran: *Mapower, Word Select, Red consultores, Suhema Talento Humano, Consultores y asesores de RH, Kelly Servicios, Adecco, Prowork, Financiera Inbursa, Evoluciono, Symbo.*

La situación económica/política/social después de un cambio de gobierno, al interior del país y para las empresas en general, se presenta como un factor y más que eso, para la gran mayoría se manifiesta como una amenaza.

El desequilibrio económico para el grueso de la población, la disminución y aumento de la delincuencia, la inestabilidad de los incrementos en el precio de la gasolina, los tratados internacionales, la desigualdad marcada de las clases sociales, la inestabilidad de los partidos políticos, de entre otros paradigmas. Se han manifestado como un fenómeno para que gran parte de las actividades comerciales se pueda frenar.

La Prestadora de Servicios puede verse afectada y la requisición del servicio por parte de los contratantes disminuya e incremente la constante rotación y minimice la retención del talento humano.

Tabla 6: FODA simple de la empresa de Fortalezas y debilidades.

Fortalezas		Debilidades	
1	Énfasis en su crecimiento y expansión (abrir sucursales en puntos estratégicos) buscando una cobertura nacional.	1	Una mala administración de los recursos financieros, materiales, y técnicos.
2	Se han diversificado y ampliado la gama de operaciones tercerizadas en servicios de capital humano y subcontratación de personal; consultoría especializada y capacitación en Recursos Humanos.	2	Mediocre control de los recursos humanos. Alto índice de renuncia de colaboradores, principalmente personal operativo (reclutadores / jefaturas) y administrativo.
3	Contratos con empresas públicas y privadas, presentando casos de éxito con importantes marcas reconocidas a nivel internacional.	3	Mediana efectividad y eficiencia en controles y altos costos en el desempeño de actividades.

4	Certificación en las Normas ISO 9001:2008 - 2015 y reconocimiento de la AMECH. Utiliza <i>software ORGCHART</i> (tecnología innovadora).	4	Deficiente clima laboral, bajos sueldos, nulo sentido de pertenencia. Capacitación y adiestramiento precarios.
5	Colaboradores capacitados y adiestrados, mejora constante, profesionalismo, adaptabilidad y soluciones automatizadas. Mejores servicios y buena atención a clientes.	5	Mayores costos de reemplazo en liquidaciones, finiquitos, recursos para capacitación y adiestramiento.
Oportunidades		Amenazas	
1	Talento humano de las diferentes universidades en el estado (egresados de carreras sociales / económico / administrativas).	1	La competencia es un factor definitivo (Word Select, Red consultores, Suhema Talento Humano, Evolucionere entre otros).
2	Acercar los servicios a diferentes sectores de la economía.	2	La situación económica/política/social después de un cambio de gobierno, se han manifestado como un fenómeno para que gran parte de las actividades comerciales se pueda frenar.

3	Con una población de 6.2 millones de personas en Puebla y el crecimiento acelerado de la población, implica áreas de oportunidad.	3	El desequilibrio económico, la disminución y aumento de la delincuencia, la inestabilidad del precio de gasolina, los tratados internacionales.
---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, a partir de información real del personal administrativo y de personas relacionadas con la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Tabla 7: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Factores Internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Debilidades			
Una mala administración de los recursos financieros, materiales, y técnicos.	0.1071	3	0.22
Mediocre control de los recursos humanos. Alto índice de renuncia de colaboradores, principalmente personal operativo (reclutadores / jefaturas) y administrativo.	0.1061	3	0.32
Mediana efectividad y eficiencia en controles y altos costos en el desempeño de actividades.	0.1457	4	0.63
Deficiente clima laboral, bajos sueldos, nulo sentido de pertenencia y permanencia. Capacitación y adiestramiento precarios.	0.1052	3	0.28
Mayores costos de reemplazo en liquidaciones, finiquitos, recursos para capacitación y adiestramiento.	0.1001	3	0.26

Amenazas			
La competencia es un factor definitivo (<i>Word Select, Red consultores, Suhema Talento Humano, Evolucion</i> e entre otros).	0.1229	4	0.49
La situación económica /política /social después de un cambio de gobierno, se han manifestado como un fenómeno para que gran parte de las actividades comerciales se pueda frenar.	0.1030	3	0.25
El desequilibrio económico, la disminución y aumento de la delincuencia, la inestabilidad del precio de gasolina, los tratados internacionales.	0.0604	2	0.09
Totales:	1.8505	25	2.54

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos del análisis FODA, y de calificación personal otorgada con base a los factores, dando valores de 1 a 4, de acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo de Charles Kepner. (Thompson et al., 2012).

Tabla 8: Evaluación de factores externos (EFE) de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Factores	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Énfasis en su crecimiento y expansión (abrir sucursales en puntos estratégicos) buscando una cobertura nacional.	0.1211	2	0.28
Se han diversificado y ampliado la gama de operaciones tercerizadas en servicios de capital humano y subcontratación de personal; consultoría especializada y capacitación en Recursos Humanos.	0.1138	3	0.95
Contratos con empresas públicas y privadas, presentando casos de éxito con importantes marcas reconocidas a nivel internacional.	0.1322	1	0.22
Certificación en las Normas ISO 9001:2008 - 2015 y reconocimiento de la AMECH. Utiliza <i>software ORGCHART</i> (tecnología innovadora).	0.1211	3	0.36
Colaboradores capacitados y adiestrados, mejora constante, profesionalismo, adaptabilidad y soluciones automatizadas. Mejores servicios y buena atención a clientes.	0.1452	4	0.33

Oportunidades			
Talento humano de las diferentes universidades en el Estado (egresados de carreras sociales/económico/administrativas).	0.0091	3	0.59
Acercar los servicios a diferentes sectores de la economía.	0.2451	4	0.92
Con una población de 6.2 millones de personas en Puebla y el crecimiento acelerado de la población, implica áreas de oportunidad.	0.0785	6	0.44
Totales:	0.9661	26	4.09

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de personas relacionadas con la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla, del posicionamiento local que tienen este ramo de empresas, y con base a lo propuesto por (Rodríguez, 2015).

Tabla 9: FODA simple de la Prestadora de Servicios: Fortalezas y debilidades.

Dejar en Blanco	Anotar Fuerzas	Anotar Debilidades
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Énfasis en su crecimiento y expansión (abrir sucursales en puntos estratégicos) buscando una cobertura nacional.	Una mala administración de los recursos financieros, materiales, y técnicos.
	Se han diversificado y ampliado la gama de operaciones tercerizadas en servicios de capital humano	Mediocre control de los recursos humanos. Alto índice de renuncia de

	y subcontratación de personal; consultoría especializada, adiestramiento y capacitación de Recursos Humanos.	colaboradores, principalmente personal operativo (reclutadores / jefaturas) y administrativo.
	Contratos con empresas públicas y privadas, presentando casos de éxito con importantes marcas reconocidas a nivel internacional.	Mediana efectividad y eficiencia en controles y altos costos en el desempeño de actividades.
	Certificación en las Normas ISO 9001:2008 - 2015 y reconocimiento de la AMECH. Utiliza <i>software ORGCHART</i> (tecnología innovadora).	Deficiente clima laboral, bajos sueldos, nulo sentido de pertenencia y pertenencia. Capacitación y adiestramiento precarios.
	Colaboradores capacitados y adiestrados, mejora constante, profesionalismo, adaptabilidad y soluciones automatizadas. Mejores servicios y buena atención a clientes.	Mayores costos de reemplazo en liquidaciones, finiquitos, recursos para capacitación y adiestramiento.

Anotar las Oportunidades	Anotar las Fuerzas para Aprovechar las Oportunidades	Superar las Debilidades Aprovechando las Oportunidades
<i>Oportunidades (O)</i>	<i>Estrategias (FO)</i>	<i>Estrategias (DO)</i>
Talento humano de las diferentes universidades en el estado (egresados de carreras sociales / económico / administrativas).	1.- Seleccionar y reclutar nuevos talentos con perfiles acordes al ramo de la Prestadora de Servicios, un alto sentido de pertenencia, permanencia y compromiso, con mayores y mejores, competencias, con una visión enfocada a la globalización (reclutadores y jefaturas).	1.- Capacitar y adiestrar colaboradores con miras a evitar una constante rotación, ofrecer mejores ofertas de trabajo y seguridad social. Una mejora permanente, profesionalismo, adaptabilidad; conscientes de los principios y valores, así como de los objetivos que persigue la Prestadora de Servicios y gestionar la permanencia del talento humano (reclutadores y jefaturas).
Acercar los servicios a diferentes sectores de la economía.	2.- Continuar con los procesos de diversificación y ampliación de operaciones tercerizadas en servicios de capital humano y contratación y subcontratación de personal; consultoría especializada, adiestramiento y	2.- Mantener y lograr más certificaciones en las Normas ISO, así también de aquellas instancias públicas y privadas que permitan desarrollo y reconocimiento en temas relativos a la Prestadora de servicios. Recurrir a tecnología innovadora y mantener una continua actualización.

	capacitación para Recursos Humanos.	
Con una población de 6.2 millones de personas en Puebla y el crecimiento acelerado de la población, implica áreas de oportunidad.	Apertura de nuevas unidades de negocios regionales y estatales, debidamente planeadas en puntos estratégicos, realizando investigaciones de mercados, clientes y competencias.	Lograr más y mejores contratos con empresas públicas y privadas, locales, regionales, estatales y nacionales. Una mayor visión de trabajo y colaboración con importantes marcas reconocidas a nivel internacional.
Anotar las Amenazas	Usar las Fuerzas para Evitar las Amenazas	Reducir las Debilidades y Evitar las Amenazas
<i>Amenazas (A)</i>	<i>Estrategias (FA)</i>	<i>Estrategias (DA)</i>
La competencia es un factor definitivo (<i>Word Select, Red consultores, Suhema Talento Humano, Evolucion</i> entre otros).	1.- Implementar un plan de acción estratégico que permita mejorar la oferta de trabajo y seguridad social, gestionar la permanencia y evitar la rotación del talento humano. Identidad del colaborador y mejorar el ambiente laboral. Desarrollar y ejecutar manuales departamentales y estandarizar procesos y actividades en áreas	1.- La diversificación y ampliación en la gama de servicios y operaciones tercerizadas de capital humano, consultoría especializada, adiestramiento y capacitación de Recursos Humanos colocará a la Prestadora de Servicios en una posición que le brinde ventajas competitivas.

	operativas y directivas (reclutadores y jefaturas).	
La situación económica / política / social después de un cambio de gobierno, se han manifestado como un fenómeno para que gran parte de las actividades comerciales se pueda frenar.	2.- La certificación en las Normas ISO, así también de otras instituciones públicas y privadas; actualización y renovación del equipamiento y la modernización de tecnologías. Mejorar el servicio y atención a los clientes con un enfoque globalizado.	2.- Abrir sucursales en puntos estratégicos, mantener los contratos y buscar más y mejores transacciones con empresas públicas y privadas; locales, regionales, estatales y nacionales.
El desequilibrio económico, la disminución y aumento de la delincuencia, la inestabilidad del precio de gasolina, los tratados internacionales.	3.- Implementar un plan estratégico que permita gestionar la retención y evite la rotación del talento humano, aterrizar en la identidad del colaborador para con la Prestadora de Servicios y poder así enfrentar la inestabilidad que se vive al interior del país.	3.- Tratados y actividades comerciales de trabajo y colaboración con marcas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional.

Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la ENTIDAD sujeta a análisis. (Gestiopolis, 2013).

Tabla 10: Perfil competitivo¹ de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

A continuación se muestran las principales corporaciones competidoras de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Matriz de Perfil Competitivo	Principales Competidores
<p>¿Quiénes son los principales competidores de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla?</p>	<p><i>Mapower</i> <i>Word Select</i> <i>Red consultores</i> <i>Suhema Talento Humano</i> <i>Consutores y asesores de RH</i> <i>Kelly Servicios</i> <i>Adecco</i> <i>Prowork</i> <i>Financiera Inbursa</i> <i>Evolucione</i></p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de información real del personal administrativo y de personas relacionadas con la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Tabla 11: Perfil competitivo 2 de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

<p>A continuación se muestran las principales corporaciones competidoras de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.</p>
<p>¿Quiénes son los principales competidores de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla sobre la base de los beneficios que ofrece como son: puesto, sueldo, prestaciones de ley y condiciones de trabajo?</p>

Puesto	Empresa	Sueldo	Prestaciones de ley	Condiciones de trabajo
Reclutador	<i>Mapower</i>	\$ 7,000.00	Vales de despensa (450), uniforme gratuito	Tiempo completo
Reclutador	<i>Word Select</i>	\$ 5,000.00	Incentivos semanales	Tiempo completo
Reclutador	<i>Red consultores</i>	\$ 5,000.00	Prestaciones de ley	Tiempo completo
Reclutador	<i>Suhema Talento Humano</i>	\$ 5,500.00	Prestaciones de ley, vales de despensa	Tiempo completo
Reclutador	<i>Consutores y asesores de RH</i>	\$ 4,500.00	Prestaciones de ley, bonos	N/A
Reclutador	<i>Kelly Servicios</i>	\$ 6,800.00	Prestaciones de ley, uniforme, capacitación, vales de despensa y comedor	Tiempo completo , cambio de área, contrato temporal
Reclutador	<i>Adecco</i>	\$ 8,500.00	Prestaciones de ley, uniforme, capacitación, vales de despensa y comedor	Tiempo completo , cambio de área, contrato temporal
Reclutador	<i>Prowork</i>	\$ 5,000.00	Prestaciones de ley, bonos por servicio	Tiempo completo
Reclutador	<i>Financiera Inbursa</i>	\$ 6,500.00	Prestaciones de ley	Tiempo completo
Reclutador	<i>Jobs</i>	\$ 4,000.00	N/A	Tiempo completo
Reclutador	<i>Evolucione</i>	\$ 7,580.00	Prestaciones de ley / bonos de resultados	Tiempo completo

Fuente: IDEM.

Tabla 12: Cuadro comparativo de beneficios que ofrece la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Cuadro Comparativo de Beneficios que ofrece La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla		
Prestación	Becario / Reclutador y sus diferentes etapas	Jefatura
Sueldo	Depende del Puesto	
IMSS	Desde el primer día laborado	
Prima Dominical	25% del sueldo diario (sujeto a cambios)	
Vacaciones	6 días	9 días (sujeto a cambios)
Prima Vacacional	25%	125% (sujeto a cambios)
Aguinaldo	15 días	30 días (sujeto a cambios)
PTU	Legal	Garantizado
Días Festivos	Los marcados por ley	
Prima de Antigüedad	De acuerdo a los marcador por ley	
Jornada Reducida (Mujeres Embarazadas)	42 días antes del parto y 42 días después del parto	
Permisos por Paternidad	5 días (sujeto a cambios)	
Bono de Puntualidad	\$901 (sujeto a cambios)	\$901 (sujeto a cambios)
Vales de Despensa	\$0	\$945 (sujeto a cambios)
Seguro de Vida	De Becario a Reclutador en sus diferentes etapas. En caso N/A	18 meses de sueldo por concepto de cáncer o muerte (sujeto a cambios)

Caja de Ahorro	De Becario a Reclutador en sus diferentes etapas. En caso N/A	Ahorro para la Jubilación Ahorro complementario para la jubilación Ahorro a largo Plazo Ahorro de Disponibilidad Inmediata
Servicio de Comedor	N/A (sujeto a cambios)	
Días Flexibles	N/A (sujeto a cambios)	5 días (sujeto a cambios)
Universidad Virtual	N/A	Estudios de Posgrado, Licenciatura, Bachiller, Secundaria, sin costo alguno para el colaborador, esposa e hijos (sujeto a cambios).
Permiso por Fallecimiento de familiar	2 días (sujeto a cambios)	

Fuente: Elaboración propia, a partir de información real del personal administrativo que labora en la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla, y de la Ley federal de Trabajo (2018).

Tabla 13: Matriz 1 de perfiles competitivos de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Factores Importantes Para el Éxito	Valor	La Prestadora de Servicios		Mapower		Word Select		Red consultores		Suhema Talento Humano	
		Clasf.	Pts.	Clasf.	Pts.	Clasf.	Pts.	Clasf.	Pts.	Clasf.	Pts.
<i>Empoderamiento local.</i>	0.20	4	0.45	3	0.35	2	0.30	3	0.35	4	0.45

<i>Expansión estatal.</i>	0.0	4	0.40	4	0.45	4	0.45	2	0.25	2	0.30
<i>Clima laboral profesional.</i>	0.10	4	0.45	3	0.35	4	0.45	3	0.30	3	0.35
<i>Gestión de calidad y certificaciones ISO.</i>	0.25	2	0.30	4	0.45	3	0.35	4	0.45	3	0.25
<i>Multiplicidad en los servicios.</i>	0.15	4	0.45	3	0.35	2	0.25	2	0.30	2	0.30
<i>Recursos financieros/ financiamiento.</i>	0.10	3	0.35	2	0.25	2	0.30	2	0.30	1	0.15
TOTAL:	0.80	21	2.40	19	2.20	$\frac{1}{7}$	2.10	16	1.95	15	1.80

Fuente: Elaboración propia, a razón del empoderamiento local que se observa en el sector en que desenvuelven las empresas prestadoras de este tipo de servicios, y de (David, 2008).

Tabla 14: Matriz 2 de Perfiles Competitivos de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Factores Importantes para el Éxito	Valor	La Prestadora de Servicios		Financiera Inbursa		Jobs		Evolucione		Symbol	
		Cla sf.	Pts.	Cl asf .	Pts.	Cla sf.	Pts.	Cla sf.	Pts.	Cl asf .	Pts.
<i>Empoderamiento local.</i>	0.20	4	0.45	3	0.35	2	0.30	1	0.20	4	0.45

<i>Expansión estatal.</i>	0.0	4	0.40	4	0.40	4	0.60	2	0.25	4	0.45
<i>Clima laboral profesional.</i>	0.10	4	0.45	4	0.80	4	0.80	3	0.35	4	0.55
<i>Gestión de calidad y certificaciones ISO.</i>	0.25	2	0.30	4	0.60	4	0.80	2	0.30	3	0.30
<i>Multiplicidad en los servicios.</i>	0.15	4	0.45	4	0.45	4	0.45	4	0.50	4	0.40
<i>Recursos financieros/ financiamiento.</i>	0.10	3	0.35	4	0.50	2	0.30	4	0.40	4	0.45
TOTAL:	0.80	21	2.40	23	3.10	20	3.25	16	2.00	23	2.65

Fuente: IDEM.

Tabla 15: Matriz 3 de Perfiles Competitivos de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla.

Factores Importantes para el Éxito	Valor	La Prestadora de Servicios		Consultores y asesores de RH		Kelly Servicios		Adecco		Pro work	
		Clasf.	Pts.	Clasf.	Pts.	Clasf.	Pts.	Clasf.	Pts.	Clasf.	Pts.
<i>Empoderamiento local.</i>	0.20	4	0.45	3	0.35	2	0.30	4	0.45	4	0.45

<i>Expansión estatal.</i>	0.0	4	0.40	3	0.35	3	0.35	4	0.50	4	0.40
<i>Clima laboral profesional.</i>	0.10	4	0.45	4	0.60	4	0.45	4	0.75	4	0.40
<i>Gestión de calidad y certificaciones ISO.</i>	0.25	2	0.30	4	0.40	2	0.30	4	0.60	4	0.45
<i>Multiplicidad en los servicios.</i>	0.15	4	0.45	4	0.45	4	0.45	2	0.30	4	0.50
<i>Recursos financieros/ financiamiento.</i>	0.10	3	0.35	4	0.60	4	0.40	2	0.30	2	0.25
TOTAL:	0.80	21	2.40	22	2.75	19	2.25	20	2.90	22	2.55

Fuente: IDEM

4.5 Indicadores financieros de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla

No se disponen de datos financieros, por ser una entidad privada que no cotiza en la Bolsa de Valores o mercados bursátiles, por lo que no se pudo recopilar información financiera, como estados financieros, flujos de efectivo, etc., que permitieran hacer el estudio financiero respectivo.

4.6 Plan estratégico Misión, Visión y Valores de la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla

4.6.1 Misión

“Hacemos operaciones tercerizadas, consultoría y capacitación en Capital Humano para todo tipo de empresas, ofreciendo profesionalismo, adaptabilidad y soluciones automatizadas”.

4.6.2 Visión

“Posicionarnos dentro de las 5 empresas más importantes en servicios de Recursos Humanos con buenas prácticas en México”

4.6.3 Valores corporativos

Lealtad: somos honorables, fieles y agradecidos con nuestros clientes, nuestra gente y nuestra empresa.

Profesionalismo: asumimos nuestra responsabilidad con orgullo y resultados.

Compromiso: generamos un vínculo sólido a través del cumplimiento de la palabra dada.

Iniciativa: hacemos las cosas sin que tengan que pedírnoslas, porque nos importa.

Actitud positiva: buena cara... siempre.

4.6.4 Objetivos de la empresa

-Cumplir con el cubrimiento del reclutamiento según políticas.

-Mantener el índice de satisfacción del cliente en un 90 %.

-Involucrar en todas las acciones emprendidas de la cultura organizacional a los colaboradores de “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla” Incrementar el 10% del *headcount* de servicio de subcontratación de personal con respecto al promedio del año anterior.

-Aumentar un 10 % la facturación de los servicios del área de maquila de nómina.

4.7 Lista de Verificación (*Checklist*) del Modelo de las 7 “S” De Mckinsey aplicada a La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla

La lista será respondida de una forma sencilla y práctica con base al conocimiento que se tiene de información de colaboradores.

4.7.1 Estrategia (*Strategy*)

-¿Cuál es la estrategia de La Prestadora de Servicios?

Brindar servicios de calidad, al mayor número de empresas de la región.

-¿Cómo vamos a lograr nuestros objetivos?

Ofreciendo calidad en el servicio, garantizando bienestar y satisfacción de las necesidades a los clientes.

-¿Cómo convivimos con la presión de la competencia?

Cumpliendo los requerimientos de nuestros clientes, otorgando bienestar y precios accesibles.

-¿Cómo son los cambios en las demandas de los clientes?

Nuestros clientes mantienen un poder adquisitivo de medio a alto. Los clientes demandan servicios rápidos y efectivos a precios razonables.

-¿Cómo se ajustará la estrategia a las cuestiones ambientales?

Comprometidos con la ecología, regidos por normatividades conforme a las leyes vigentes en temas de cuidado a nuestro medio ambiente.

4.7.2 Estructura (*Structure*)

-¿Cómo está dividida la compañía / grupos?

Se divide conforme al organigrama, la base es: Dirección, Jefaturas y Reclutadores en sus diferentes niveles.

-¿Cuáles son las jerarquías?

Es una división por áreas funcionales, para los casos concretos de gestión de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.

-¿Cómo coordinan sus actividades los distintos departamentos?

Todos los colaboradores le reportan a un superior, desde los niveles operativos hasta la dirección.

-¿Cómo se organizan y alinean entre ellos, los diversos miembros de la organización?

Los responsables están alineados a las políticas generales y reglamentos, por lo tanto, (en apariencia), son congruentes y consistentes en sus operaciones, actividades, procesos y presupuestos.

-¿El control y la toma de decisiones son centralizados o descentralizados?

El control está centralizado en el director general, gerente y jefaturas.

-¿Es esto correcto?

Para fines prácticos y de seguimiento, es totalmente correcto, ya que todos avanzan hacia el mismo fin.

-¿Cómo son las líneas de comunicación? ¿Explícitas o implícitas?

Las líneas de comunicación son totalmente explícitas, de acuerdo al organigrama general.

4.7.3 Sistemas (*Systems*)

-¿Cuáles son los principales sistemas que se ejecutan en la organización? Se deben considerar los sistemas de recursos humanos y financieros, así como los de comunicaciones y almacenamiento de documentos.

Se cuenta con un Sistema de gestión de calidad (SGC), el cual está regido bajo las normas ISO.

-¿Dónde están los controles y cómo se supervisará y evaluará?

Una fortaleza es el sistema de control de calidad en los procesos. Sin embargo, se ha descuidado la parte directiva y operacional, ya que se presenta demasiada rotación de personal (jefaturas y reclutadores).

-¿Qué normas internas y procesos utiliza el equipo para mantener todo bajo control?

El sistema de control de calidad ISO rige, pero se recomienda hacer revisiones (auditorías) internas sorpresivas, para detectar maniobras fraudulentas que podrían estar ocurriendo.

4.7.4 Valores Compartidos (*Shared Values*)

-¿Cuáles son los valores centrales?

Valores institucionales de La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla:

Lealtad: somos honorables, fieles y agradecidos con nuestros clientes, nuestra gente y nuestra empresa.

Profesionalismo: asumimos nuestra responsabilidad con orgullo y resultados.

Compromiso: generamos un vínculo sólido a través del cumplimiento de la palabra dada.

Iniciativa: hacemos las cosas sin que tengan que pedirnoslas, porque nos importa.

Actitud positiva: buena cara... siempre.

-¿Cuál es la cultura corporativa / del grupo?

Básicamente se refiere a la cultura organizacional, la cual es prevalente en el cumplimiento de actividades, con la máxima calidad posible.

-¿Cuán fuertes son sus valores?

No son tan fuertes, ya que se han presentado situaciones constantes de rotación de personal por "renuncia voluntaria".

-¿Cuáles son los valores fundamentales que la compañía / grupo ha construido?

Gran sentido de servicio, sobre todo en áreas de atención directa al cliente (reclutadores en sus niveles).

4.7.5 Estilo (*Style*)

-¿Cuán participativo es el estilo de liderazgo del Management?

El dueño, director general y gerente, ha mantenido un liderazgo autócrata, con rasgos de participativo.

-¿Cuán efectivo es el liderazgo?

El liderazgo ha sido precario y sin mostrar inteligencia emocional.

-¿Los empleados / miembros del equipo tienden a ser competitivos y cooperativos?

Competitivos (falta de adiestramiento y capacitación) sí, más aún, falta el sentido de la cooperación, permanencia y pertenencia.

-¿Existen realmente los equipos funcionando dentro de la organización o son sólo grupos nominales?

Se consideran grupos nominales, pero sin gran compromiso hacia y sentido de lealtad.

4.7.6 Personal (Staff)

-¿Qué posiciones o especializaciones están representadas dentro del equipo?

Las posiciones staff de Recursos Humanos son del área de gerencia, jefaturas y reclutadores en sus diferentes niveles, por los servicios de tercerización ofrecidos.

-¿Qué posiciones necesitan ser cubiertas?

En el departamento de Recursos Humanos, significativamente la división de reclutadores (áreas clave: jefaturas y reclutadores), “renuncian voluntariamente” y no existe sentido de pertenencia, ni permanencia.

-¿Existen fallas en las competencias requeridas?

Sí y se observan más en gerencia (mal liderazgo), en reclutadores al permanecer en un estado de confort y caen en la rutina.

4.7.7 Habilidades (Skills)

-¿Cuáles son las competencias más importantes representadas en la empresa / equipo?

Calidad, servicio y atención al cliente.

-¿Existe alguna carencia de habilidades?

Principalmente en la de gerencia debido a un mal liderazgo y falta de inteligencia emocional, generando un ambiente laboral inestable y generando excesiva rotación de personal.

-¿Qué es lo que la compañía / equipos conocen para hacer bien?

El servicio (tercerización) de reclutamiento, asesoría y capacitación de Recursos Humanos y atención al cliente contratante que requiere de personal para determinada empresa.

-¿Tienen los actuales empleados / grupos las habilidades para hacer el trabajo?

Los colaboradores (reclutadores en sus diferentes niveles y jefaturas) cuentan con conocimientos previos, y desarrollan nuevas habilidades, adicionales a las que ya traen al momento de ser contratados como los mejores para la empresa (se debe mejorar el adiestramiento y capacitación).

-¿Cómo se controlan y evalúan las competencias?

Mediante supervisión de los jefes inmediatos en las diferentes áreas, capacitación y adiestramiento, acciones de campo y cuestionarios (nulos de información) al momento de “renuncia voluntaria”.

CAPÍTULO V

PROPUESTAS

Establecer en la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla, canales de comunicación abiertos y de retroalimentación (factor para reducir el índice de rotación), donde participe el colaborador, se sienta escuchado, tomado en cuenta, y exprese directamente con los jefes inmediatos inconformidades, opinar y proponer soluciones sobre temas referentes al trabajo que se ha desempeñado y acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.

Es importante dar seguimiento al proceso de inducción; porque el formar parte de la Prestadora de Servicios, no implica estar cerrados a cambios futuros que se presenten en la información, situación que se traslapa en reafirmar la misión y visión, y con ello lograr que el colaborador se identifique más con la entidad, adquiera un mayor compromiso, más responsabilidad, una participación significativa, encausarlo a lograr un mayor estado de pertenencia, mediante un plan de capacitación constante para gestionar la permanencia, y se logre disminuir la constante rotación que se ha presentado (se ponga la camiseta), la propuesta del plan de trabajo sería la siguiente:

Figura 15: Plan de inducción del personal de Nuevo ingreso.

D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12
T	T	PG	PG	PG	EVAL 1	PG	PG	PG	PG	PG	EVAL 2
Capacitación Teórica		Va como observador con el reclutador Guía			Examen de Reclutador, con retroalimentación por parte del Jefe de R & S	Va como observador con el reclutador Guía, hace interacción en entrevistas seguros, bajo la supervisión del reclutador guía				Examen de Reclutador, con retroalimentación por parte del Jefe de R & S	
D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24
PG	PG	PG	PG	PG	EVAL 3	PG	PG	PG	PG	PG	EXAMEN FIN.
Va como observador con el reclutador Guía, realiza entrevistas bajo la supervisión del reclutador guía					Examen de Reclutador, con retroalimentación por parte del Jefe de R & S	El Reclutador entrevista y maneja todas las funciones del reclutador guía				Reclutador, con retroalimentación por parte del Jefe de R & S	

Fuente: Elaboración propia con datos de la “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”

En este plan de entrenamiento se muestran los 24 días que debe tener un reclutador para comprender los procesos de cada cliente asignado, para cubrimiento de vacantes.

El plan de entrenamiento implica:

- Carta de bienvenida al nuevo empleado.
- Presentar la historia de la compañía (pasado), del día a día que se vive (presente) y la incesante evolución (futuro), mediante dinámicas de integración
- Renovar la estrategia para describir lo mejor posible el giro de la empresa, los servicios y a quién van dirigidos durante la inducción al puesto de trabajo.

- Proporcionarle información sobre la estructura de la Prestadora de Servicios, tecnología, certificaciones, ciclos, procesos que manejan e innovación que se visualiza.
- Presentar las políticas generales, normas por las que se rige y sobre todo el reglamento interno de trabajo.
- Motivar al colaborador para que haga uso de las prestaciones y beneficios que otorga la Prestadora de Servicios, estar informando periódicamente sobre las ventajas del empleo y poder hacer *Benchmarking* con la competencia, en temas de salario, seguridad social.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados en los diferentes niveles de la pirámide administrativa: directivo-gerente-jefatura-operativos de manera consistente.
- Capacitar, adiestrar y desarrollar al personal de reclutamiento, adquirir los conocimientos y habilidades que los certifiquen con un alto nivel competitivo; inquiriendo asegurar la banca de talento para el departamento de reclutadores y cubrir las vacantes internas de la Prestadora de Servicios.
- Aplicar cuestionarios, entrevistas y diagnosticar los requerimientos de adiestramiento y capacitación en cada área para Detectar Necesidades (DNC) para determinar una evaluación de aprendizaje en los programas del comportamiento en el trabajo. Incrementar el costo beneficio e implementar una metodología como resultado de la capacitación aplicada a los nuevos prospectos a ingresar en el área de reclutadores (ver Anexo1).

- Designar mentores para los nuevos empleados o aquellos que lo requieran, de esta manera aprender las nuevas funciones de forma más acelerada, y el desarrollo profesional ser conducido por colaboradores con más experiencia.
- Buscar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores mediante la captación de nuevos perfiles profesionales menos rígido que refiera experiencia, para que se puedan formar de acuerdo a la cultura organizacional de la Prestadora de Servicios.
- Detectar el perfil y trayectoria laboral de éxito de los colaboradores que han destacado; definir guías y/o rutas de carrera en puestos clave, y en las promociones observar el dominio de competencias y medir el desempeño (observar figura 16 y la propuesta del anexo 2).

Figura 16: Evaluación de desempeño de reclutamiento.

FECHA: PUEBLA PUE A :		
<p>Nos permitimos informarle que el Sr (ita) <u>ALBERTO HERNANDEZ NANCY</u> que desempeña el puesto <u>EJECUTIVO DE RECLUTAMIENTO JR</u> en la ubicación <u>AARON MERINO</u> a su cargo termina su contrato el <u>29/10/2019</u> Por lo que solicitamos realice la siguiente evaluación, remitiéndola a la brevedad posible al departamento de capital humano.</p> <p>Instrucciones: Elige la opción de acuerdo a el comportamiento observado del colaborador.</p>		
Apariencia personal	Personalidad	Relaciones Interpersonales
Se preocupa poco por su apariencia física	Poco expresivo, reservado introvertido	Difícilmente se relaciona con personal ajeno a sus funciones
Umpla y adecuada presentación	Amisloso, expresivo	Se relaciona adecuadamente con el personal en general
Se esmera en su arreglo e higiene personal	Dinámico, extrovertido	Se comunica con facilidad con el personal en general trascendiendo lo laboral.
Servicio al Cliente Interno y Externo	Capacidad de Aprendizaje	Conocimientos del Puesto
Conoce las necesidades del cliente y se presta a ayudar en lo que sea necesario.	Aprende funciones nuevas sólo con una detallada explicación	Cuenta con los conocimientos básicos acerca de su puesto.
Hace más de lo que el cliente espera.	Aprende fácilmente con pocas explicaciones	Conoce bien las funciones de su puesto
Logra que los clientes se sientan importantes para la organización y mantiene una excelente relación con ellos.	Aprende rápidamente casi sin explicaciones	Tiene pleno conocimiento y domina las funciones del puesto.
Actitud Social	Cooperación con el Personal (trabajo en equipo)	Iniciativa / Supervisión
Difícilmente acepta situaciones nuevas para él pero finalmente cede ante lo establecido	Participa y brinda apoyo en contadas ocasiones a sus compañeros	Sigue instrucciones pero requiere de estrecha supervisión
Adecuada adaptabilidad a normas, políticas y situaciones nuevas	Colabora y apoya normalmente al personal que lo necesite	Una vez que se le da la tarea y procedimientos generales lo realiza concretamente.
Se adapta fácilmente a situaciones nuevas, normas, política.	Brinda apoyo y coopera constantemente aún sin solicitárselo.	Con darle a conocer los objetivos es capaz de organizarse y desarrollarlos.
Criterio	Interés por sus labores	Responsabilidad
Demostó poco criterio para definir alternativas necesitando orientación.	Demuestra poco interés por las labores que desempeña.	Cumplió los objetivos mínimos esperados
Definió con claridad alternativas de acción adecuadas con orientación esporádica.	Ha demostrado un adecuado interés por las labores desempeñadas.	Logró los objetivos de trabajo esperados en cuanto a calidad y cantidad
Obtuvo alternativas oportunas y las aplicó adecuadamente.	Mostró mucho interés en realizar las labores encomendadas.	Rebasó el nivel esperado con buena calidad y cantidad
Capacidad para ocupar el puesto	Potencial de Desarrollo	Tiempo para desarrollarse en su puesto
No cuenta con la capacidad de desempeñar el puesto satisfactoriamente	No cuenta con las características adecuadas para desempeñar un puesto con mayor responsabilidad	Largo plazo 9 a 12 meses
Su capacidad le permitirá desempeñar el puesto de forma adecuada a corto plazo.	Sus características le permitirán desempeñar de mayor responsabilidad	Mediano plazo 6 a 9 meses
Su capacidad le permite desempeñarse en el puesto satisfactoriamente.	Cuenta con las características para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad y más complejo.	A corto plazo 3 a 6 meses

Fuente: Elaboración propia con datos de la “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”.

- Diseñar un plan estratégico que incluya una guía de carrera, un cronograma de capacitación con tiempos y puestos de crecimiento, donde se pueda registrar y plasmar el desarrollo del trabajador (observar la figura 17).

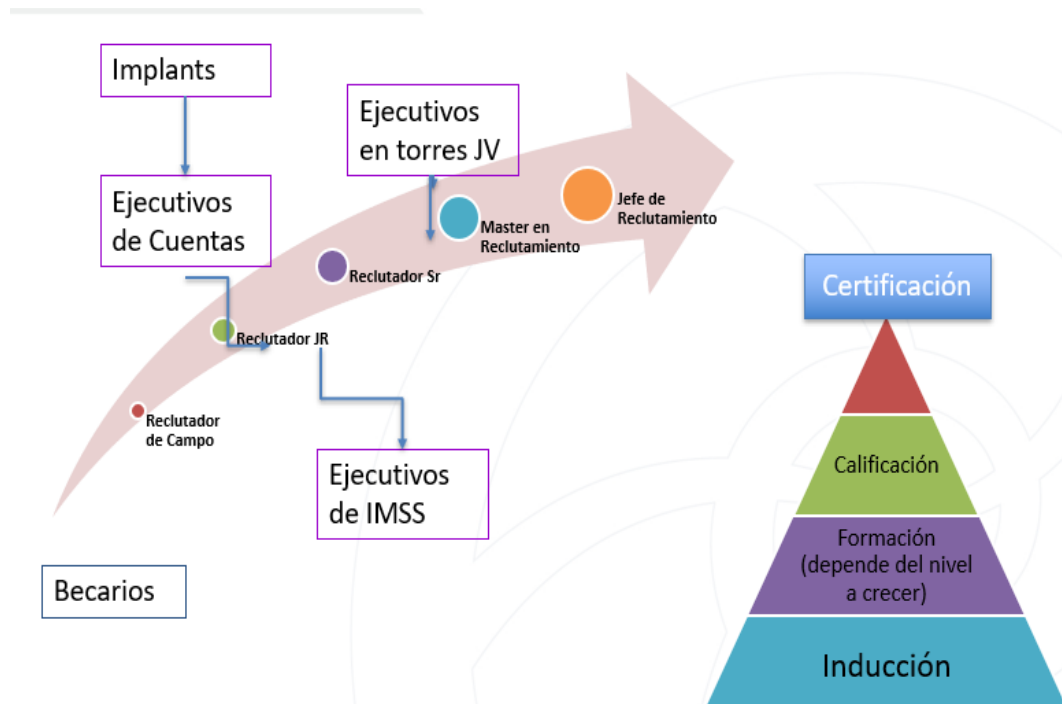
Figura 17: Registro de plan de desarrollo de cada reclutador.

Programa De Trabajo		Plan de Desarrollo Reclutadores												Jefaturas/Gerencias /subdirección			
		Entrenamiento			Entrenamiento			Actuar		Ejecutar		Planear					
1	Becarios	6 meses															
2	Reclutador de Campo				1 año												
3	Reclutador JR				Inplant en empresa		2 años		Ejecutivos de Cuentas		Ejecutivos de IMSS						
4	Reclutador SR									2 años							
5	Coordinación en Reclutamiento											2 - 3 años					
6	Jefe de Reclutamiento													3 años			
7	Jefe - Gte de Reclutamiento (Puro- Tercerización)													5 años			
8	Subdirección de Operaciones / Emprendan un negocio propio													5 a 10 años			

Fuente: Elaboración propia con datos de la “La Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla”.

- Diseñar de manera creativa y dinámica una manera donde los reclutadores se visualicen en el plan de carrera de la empresa, mediante mapas mentales durante la inducción del puesto, (observar la figura 18).

Figura 18: Visualización de plan de carrera.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

- Establecer un programa de becarios *Training* que generen proyectos interesantes y que compitan para cubrir vacantes con ideas innovadoras y proyectos de mejora en la empresa Prestadora de Servicios.
- Establecer un salario emocional para los reclutadores de manera que alcancen sus resultados y busquen generar el reconocimiento personal y laboral, a esto se le define como una excelente articulación de una ecuación de un salario digno, la organización interna apropiada, los canales de comunicación claros y efectivos, y una retribución emocional equilibrada, ayudarán a mantener la motivación, el entusiasmo y el optimismo en alza, contribuyendo a la retención de las personas valiosas y ayudando a la reputación pública. Si bien no hay que obviar la remuneración en ningún

caso, se sabe a través de estudios a nivel global que no siempre la variable de felicidad del talento con que contamos es el dinero; es más, para las generaciones insertas más recientemente en el mundo laboral, la compensación económica es sólo una de las partes que ponen en la balanza, algunos ejemplos son:

1. Felicitar y reconocer. Es una de las herramientas menos utilizadas y más valoradas. Usualmente, se recrimina o corrige en público: siempre hay que hacerlo en privado. Y las felicitaciones, en público. La invitación es a incorporar en las empresas reiteradamente expresiones como muchas gracias, te felicito, bien hecho, muy buen trabajo, mi reconocimiento por tus logros, son altamente estimulantes en la moral del trabajador.
2. Horarios con flexibilidad. La jornada de trabajo estará pautada en determinada cantidad de horas, con seguimiento por objetivos, y es esto lo que se evaluará a fin de mes: la calidad de la tarea que se realiza, la atención de los clientes en tiempo y forma, el manejo de los proyectos y la efectividad en la función. Puede haber reuniones, encuentros pautados con otras áreas y demás combinaciones. Sin embargo, la hora de entrada y salida tendrán un margen flexible.
3. Trabajo a distancia. Las nuevas generaciones valoran de sobremanera este esquema, que les permite seguir conectados con la tarea, aprovechando las ventajas de la tecnología. Es ideal para mamás con niños pequeños, personas en proceso de duelo y que la empresa ha decidido acompañar en forma especial, y para aquellos que pueden hacer inducciones paso a paso, sin necesidad de estar todo el tiempo físicamente. Muchas organizaciones con sucursales alrededor del mundo trabajan de esta forma; y crece la oferta de empleos remotos. Requiere de un tablero de control, reglas claras, acuerdos de confidencialidad, contratos específicos y tramos presenciales en ciertos casos.

4. Espacios confortables. Asignatura pendiente en muchas organizaciones, es sumamente importante el cuidado del entorno físico. Es notable cómo contribuyen al salario emocional contar con ambientes agradables y cuidados, aireados, luminosos, colores claros, espacios de guardado y al alcance; mobiliario ergonómico; pequeñas salas de reuniones; visión plena de toda la planta de personal y sus líderes, y los recursos adecuados para trabajar.
5. Días libres. Muchas compañías vienen aplicando este beneficio, en cumpleaños, fechas clave y feriados religiosos, más allá de lo indicado por ley en cada país.
 - Establecer o proporcionar un programa de referidos y recompensas para promover la motivación del reclutador del mes (ver figura 19). El empleado del mes es considerado como un programa de recompensa y reconocimiento laboral que alienta al personal a trabajar de manera efectiva y mejorar la productividad. Los empleados que alcanzan la excelencia y son mejores en su trabajo son los que son reconocidos y recompensados. Mantener a los empleados motivados genera como fin una empresa con mejores resultados.

Figura 19: Programa de empleado del mes.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

En la propuesta de implementar un plan estratégico, para gestionar la retención y evitar la constante rotación del talento humano, es preciso crear estrategias formales e informales de esparcimiento y desarrollo social, acortar distancias entre la gerencia, jefaturas, reclutadores y operativos generales:

- Implementar espacios de recreación y descanso que les permitan estimular la creatividad y desarrollar sus competencias.
- Motivar a los colaboradores de forma monetaria, psicosocial y con desarrollo personal y profesional.

CONCLUSIONES

Dado el estudio realizado a través de las diferentes matrices y herramientas al aplicar el plan de mejora en el departamento de reclutamiento y selección se confirma la hipótesis planteada, por lo que la rotación del personal disminuirá y generará la pertinencia en la empresa prestadora de servicios *Outsourcing* en la Ciudad de Puebla.

Es necesario comparar estrategias con otras organizaciones dedicadas a la prestadora de servicios en temas de capital humano, que incluyan un plan de vida para futuros candidatos y seleccionar un perfil no tan rebuscado profesionalmente con experiencia, siendo de gran importancia reconsiderar la contratación ex-colaboradores que figuran en los archivos.

Hallar medidas evaluativas cualitativas - cuantitativas que permitan mejorar los beneficios, sueldos y salarios, la seguridad social, y mejorar la oferta de trabajo ofrecida por la Prestadora de Servicios. Reestructurar la contratación de personal con un perfil adecuado y conocimientos suficientes, construir y establecer qué estrategias exhortar para retener a colaboradores proactivos e inferir en la disminución de rotación del personal.

Investigar por qué los colaboradores aún se encuentran en el puesto con el que ingresaron a la Prestadora de Servicios, se observan desmotivados, molestos, sin ganas de trabajar, no ven oportunidad de crecimiento, y permanecen en una zona de confort; siendo pocos los que han logrado ascender a un puesto mejor. Evaluar y mejorar la capacitación y adiestramiento, debiendo ser continuo e impartido no sólo por personal interno. Así también la asignación de los recursos necesarios.

Instaurar estrategias de esparcimiento, convivencia social, espacios para estimular la creatividad. Reafirmar las estrategias motivacionales en sus diferentes modalidades. Analizar las políticas y servicios de tercerización que permitan lograr la consecución de los objetivos del contratante, como proveedores que les ofrecen prospectos y que han sido asignados por nuestros reclutadores.

Optimizar la cadena de valor, los canales de comunicación, buscar retroalimentación, que le permita al colaborador opinar sobre los temas y acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne y las actividades correspondientes al trabajo que desempeña.

Operar adecuadamente y actualizar el curso de inducción para que los colaboradores conozcan la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y metas que persigue la Prestadora de Servicios e información sobre la estructura, procesos y certificaciones que se operan.

Existe la necesidad de infundir, crear y fomentar una cultura organizacional. Corresponder a la consecución de los objetivos y rentabilidad esperada en las diferentes áreas funcionales.

Detección de necesidades en todos los departamentos, sobre todo en el área de Recursos Humanos (reclutadores y jefaturas), y aplicar herramienta como el *Mentoring, Coaching, Benchmarking*, Reingeniería, entre otras.

RECOMENDACIONES

También se recomienda que el trabajador conozca y reafirme el conocimiento que tiene sobre los objetivos, estrategias, valores y metas que la Prestadora de Servicios apremia, ya que al carecer de esta información no se crea sentido de pertenencia y pertinencia; con ello reducir el ausentismo, retardos e incidencias que suscitan fricción y pueden ser causales de rotación del capital humano.

Con base al análisis realizado y la información obtenida en las entrevistas de salida (renuncia voluntaria) se identificó la necesidad de crear y fomentar una cultura organizacional, en sus dos niveles:

1. Modificar comportamientos observables como: la forma de vestir, manera de actuar, símbolos, anécdotas, y ceremonias (protocolos) que los miembros de la Prestadora de Servicios comparten.
2. Valores profundos del talento humano como: las creencias y procesos de pensamiento que fundan una cultura real, motivos de baja identificados en el proceso evaluativo de rotación.

Establecer políticas y procedimientos que permitan proporcionar recursos adecuados a las demandas en materia de superación profesional. Implementar un plan estratégico en la Prestadora de Servicios en la Ciudad de Puebla permitirá homologar un plan de inducción y entrenamiento para que iniciar con la curva de aprendizaje, lograr un sentido de responsabilidad, pertenencia, permanencia y minimizar la rotación que se ha presentado.

Modificar la estrategia del proceso de inducción a través de una comunicación más cálida y de calidad, conocer la historia de la Prestadora de Servicios, misión, visión, valores y los objetivos que se pretenden alcanzar; llevando en mente que nos dirigimos a personas auditivas, quinestésicas y visuales;

utilizando mapas mentales y/o conceptuales, como ejemplo podemos mencionar la propuesta de guía de carrera que permite visualizar la escala de puestos que pueden lograr los nuevos prospectos en la Prestadora de Servicios

REFERENCIAS

Arias Galicia, L. Fernando. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Editorial Trillas, 5ta Edición.

Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds. Shetty, Y. K. (1995). *Readings in Strategic Management*. Chicago: Irwin, 5a. ed.

Bohlander G., S. S. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Cámara de Diputados. *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado de:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf.

Camp, Robert C. *Learning from the Best Leads to Superior Performance*: Thompson.

CANAPO. (Marzo 2011). *Análisis de los tipos de estrategias. Planeación Demográfica*.
Recuperado de:
<http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill, 9ª. Ed.

Chiavenato, Idalberto. (1988). *Administración De Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A, Segunda Edición.

Chruden, Herbert J. y Sherman Arthur W. Jr. (1980). *Personal Management, the Utilization of Human Resources, South*. Cincinnati Ohio USA: Western Publishing CO, 6th Edición.

Currie, Kody Wendy. (1997). *Business Reengineering*. Berlin: Springer.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación, Décima Primera Edición.

Dedhia, Navin S. (Octubre de 1995). "The Basics of ISO 9000", *Quality Digest*, pp. 52-54.

Dolan, S. (2000). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.

Drucker, Peter. (Septiembre de 2006). Citado en Ministerio de Educación del Perú. *Metodología integrada. Módulo de planificación estratégica*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>.

El fundamento de la teoría y práctica de la administración global. (Febrero de 2017).

Recuperado de:

http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci214590,00.html.

El Sol de Puebla. (27 de Julio de 2016). *Puebla, un estado con 6.2 millones de habitantes.*

Recuperado de: <https://www.elsoldepuebla.com.mx/columna/puebla-un-estado-con-6-2-millones-de-habitantes>.

Fundamento de la teoría y la práctica. (8 de octubre de 2002). Recuperado de: www.peterdrucker.com.

Gestiopolis. (07 de Noviembre de 2013). *Aplicación del modelo de las Siete S de McKinsey*

en CIMEX. Recuperado el 3 de enero de 2016 de Inno Consulting, marketing e innovación de: <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-del-modelo-de-las-siete-s-de-mckinsey-en-cimex/>.

Grupo Financiero Santander México, S.A.B. de C.V. (22 de Septiembre de 2015).

Capacitación: el gran desafío del mercado laboral en México. Recuperado de: <https://www.santanderpyme.com.mx/detalle-noticia/capacitacion-el-gran-desafio-del-mercado-laboral-en-mexico.html>.

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J.W. (2017). *Administración: Un enfoque basado en competencias.* México: Editorial CENGAGE, 12a edición.

Hemenway, Caroline G. (Octubre de 1995). *“10 Things You Should Know about ISO 14000”*, Quality Digest. México DF: Mc Graw Hill.

Hemenway, Caroline G. y Gregory J. Hale. (Enero de 1996). *“Implementing ISO 14000: Taking the First Steps”*, Quality Digest. México DF: Mc Graw Hill.

Henkoff, Ronald. (28 de junio de 1993). *“The Hot New Seal of Quality”*. México DF: Mc Graw Hill, Fortune pp. 116-120.

Hernández y Rodríguez (Ed), Palafox y de Anda. (2012). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill: (3ª ed).

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill. (4ta. Ed.).

Hernández, S.; Palafox, G. (2012). *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México. McGraw-Hill. 3a edición.

Holtz, V. (1 de octubre de 2011). *Guía de Capacitación Empresarial*. Obtenido de *La Capacitación ¿Gasto o Inversión?* Recuperado de: <http://www.guiadecapacitacion.com/Articulos-Destacados/cuanto-cuesta-la-capacitacion.html>.

http://money.cnn.com/2006/11/09/technology/fastforward_secondlife.fortune/index.htm.

Journal of Asia Business Studies, (2009). *A panel data analysis of locational determinants of Chinese and India outward foreign direct investment*. New Delhi, Tata Mc Graw Hill. Pag. 34.

Juran, J. M. (Septiembre de 2006). *Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance*. New Delhi, Tata Mc Graw Hill. Pag 34 ibidem. Recuperado de: www.juran.com/drjuran/bio_jmj.html.

Kang R. y Ke Y. (2009). "A Comparative Analysis of Internationalization of Chinese and Japanese Firms", (1): 141-162; Asia Pacific Journal of Management, Duanmu J. y Guney Y. New Delhi, Editorial: Tata Mc Graw Hill. Pag 34.

Montes, Rivera Alejandro. (2015). *Modelo de Operación por procesos aplicado para elaborar el mapa de procesos, la caracterización, implementación de procedimientos y descripción de cargos en el proceso de mercadeo en la empresa "Manos de Colombia"*. Universidad del Valle de la Facultad de Ciencias de la Administración de Empresas, Santiago de Cali. Recuperado de: http://000000_SISTEMA%20DE%20GESTIÓN%20DE%20LA%20CALIDAD%20IS O%209000.pdf.

Münch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.

Recuperado de la página de Benchmarking en: <http://www.benchmarking-in-europe.com>, consultado el 19 de agosto de 2011.

Recuperado de la página de Business Week en: <http://www.businessweek.com/ebiz>.

Recuperado de la página de Definiciones en: http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci214590,00.html.

Recuperado de la página de Edu en: <http://www.hbs.edu/units/tom>.

Recuperado de la página de gestión de calidad en: http://000000_SISTEMA%20DE%20GESTIÓN%20DE%20LA%20CALIDAD%20ISO%209000.pdf.

Recuperado de la página de Money en: http://money.cnn.com/2006/11/09/technology/fastforward_secondlife.fortune/index.htm.

Recuperado de la página de Wikipedia en: <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>, consultado el 19 de agosto de 2011.

Recuperado de: <http://www.benchmarking-in-europe.com>, consultado el 19 de agosto de 2011.

Recuperado de: <http://www.businessweek.com/ebiz>.

Recuperado de: <http://www.hbs.edu/units/tom>.

Recuperado de: www.peterdrucker.com, consultado el 8 de octubre de 2002.

Reyes Ponce, Agustín. (2007). *Administración de personal*. México D.F: Limosa, Primera Edición.

Rodríguez Puente, E. (2015). *El Proceso de Planeación Financiera: la Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera*. Recuperado de: PERSYS: <http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>.

Sagi-Vela Grande, Luis. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial.

Schneider, Ben. (2004). *Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Grupo Editorial Norma. Recuperado de: <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>.

Stephen P. Robbins. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed.MC. Graww Hill.

Stimson, William A. (Noviembre de 2001). "Internal Quality: Meeting the Challenge of ISO 9000:2000", *Quality Digest*, México DF: Mc Graw Hill, pp. 39-43.

Street, Marc D. y Vera L. (2010). "Is Outsourcing a Wise Corporate Strategy?", en *Street, Taking Sides: Clashing Views in Management*. Nueva York: McGraw-Hill 3a. Ed. pp. 216-230.

Street, Marc D. y Vera L. Street. (2010). *Is Outsourcing a Wise Corporate Strategy, en Taking Sides: Clashing Views in Management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México: McGraw Hill, Décimo Octava Ed.).

Wehrich y Belardo. (1997). "Reengineering Revisited: Toward a Systems Approach to Management by Processes", en *World Management Forum, Proceedings of the IFSAM Management Conference, Shanghai, edición especial 1997*, p. 352. Organizado por la International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM) y la China National Economic Management Association (CNEMA).

Wehrich, H. (Ed), Cannice, M., y Koontz, H. (2016). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: Mc-Graw Hill (15ª ed). Recuperado de: <http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>.

Wehrich, Heinz y Salvatore Belardo. “*Beyond Reengineering: Toward a Systems Approach to Management by Processes (MBP)*”, en Ralph Berndt (ed.).

Werther William B. Jr. Y Davis Keith. (1995). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V, cuarta edición.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

A

Actividad: Elemento que consume tiempo de un programa o el esfuerzo que debe realizarse entre sucesos.

Amech: es garantía de un servicio de excelente calidad y apegado a las leyes mexicanas.

Administración: Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.

Administrar: Actividad que requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados.

Administración de operaciones: Se ocupa de las actividades necesarias para generar y entregar un servicio o un producto físico.

Autoridad: Derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Autoridad organizacional: Discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

C

Capacitación gerencial: Uso de programas, en su mayoría de corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

Comité informal: Se organizan sin una autoridad específica, y casi siempre los conforma una persona que promueve una forma de pensar grupal o una decisión sobre un problema en particular.

Compañía: Entidad legal distinta de sus propietarios, los cuales no son responsables de las deudas de la compañía, sino sólo del capital que poseen.

Comunicación: La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

Controlar: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.

Confiabilidad: Precisión y consistencia de la medición.

Continuo de liderazgo: El liderazgo tiene una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe, hasta el que lo hace en el subordinado.

Contratación externa (Outsourcing): Contratación de la producción y las operaciones con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas.

Creatividad: Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas.

Crecimiento del puesto: Hacer crecer el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

Cultura organizacional: Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos.

Control eficiente: Requiere que los administradores busquen excepciones, en tanto que el control efectivo requiere que presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

Control estratégico: Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos para modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación.

D

Desarrollo organizacional: Enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o de una unidad organizacional importante.

Descentralización: Grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada.

Descripción del puesto: Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone.

Delegación del poder de decisión o Empowerment: Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.

Dirigir: Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Departamento: Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

E

Ecología: Relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente.

Efectividad: El logro de objetivos.

Eficiencia: Logro de los fines con el mínimo de recursos.

Emprendedor: Persona que opera fuera del ámbito organizacional y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable.

Empresa: Un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización..

Enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional: Conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial.

Enriquecimiento del puesto: Desarrollar en los puestos un sentido más alto de desafío y logro.

Equipo: Pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables.

Estrategia: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Estrategias funcionales o políticas: Estrategias diseñadas para los departamentos o unidades de una organización cuyo objetivo es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

Espíritu emprendedor: Es un proceso creativo enfocado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas.

Estrés: Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.

Ética: La disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral.

Estándares: Criterios de desempeño.

Ética empresarial: Se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo.

F

Factor limitante: Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado.

Factores cualitativos o intangibles: Factores difíciles de medir numéricamente.

Factores cuantitativos: Factores que se miden en términos numéricos.

G

Gráfica de Gantt: Gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los sucesos de un programa de producción.

Grupo: Dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada hacia la consecución de metas comunes.

H

Headcount: donde se lleva el registro y el control de los salarios de cada uno de los empleados de una empresa. Es altamente recomendable tener esta plantilla a partir de tres empleados para llevar registro de cada uno de los pagos, así como, descuentos, retenciones, etc.

I

Información en tiempo real: Información de lo que ocurre mientras está ocurriendo.

Innovación: El uso de nuevas ideas.

Insumos: Personas, capital, habilidades gerenciales, conocimiento y habilidades técnicas.

Integrar el personal: Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.

Internet: Es la mayor red de computadoras y una red de redes.

Interrogantes: Empresas con débil participación de mercado y tasa alta de crecimiento.

L

Líder autocrático: Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

Liderazgo: Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

Liderazgo orientado al logro: Supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

M

Misión o propósito: La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Responde las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?

Motivación: Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

N

Normas: Comportamiento esperado de los miembros del grupo.

O

Objetivos o metas: Los fines hacia los que se dirige la actividad.

Organigrama: Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Organización: Estructura intencional y formal de funciones o puestos

Organización formal: Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

Organización informal: Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

Organización matricial: La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional.

P

Participación Es involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

Perfil de la empresa El punto de partida para determinar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir.

Planeación: Selección de proyectos y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Planear: Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.

Poder: Capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

Premisas: Supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan.

Procedimientos: Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.

Producción: Productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa.

Productividad: Cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

Programas: Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

Punto de referencia (*Benchmarking*): Enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

R

Reclutamiento: Atraer candidatos para cubrir puestos en la estructura de la organización.

Reglas: Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción.

Responsabilidad social empresarial: Consideración seria del efecto de las acciones de la compañía en la sociedad.

Rotación de puestos: Su propósito es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes cargos de la empresa.

Ruta crítica: La secuencia de sucesos que toma el mayor tiempo y no tiene tiempos muertos o son muy cortos.

S

Selección: Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto.

Sociedad: Entidad empresarial típica en la que dos o más fundadores son propietarios del conjunto de empresas y comparten sus utilidades y obligaciones.

T

Tecnología: Suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas.

Toma de decisiones: La selección de un curso de acción entre varias alternativas.

V

Validez: El grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente.

Valor: Creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

Visión: También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN

APELLIDOS:

Nombres:

Empresa:

Fecha de respuesta a la encuesta:

Cliente:

1. Experiencia de Trabajo:

1.1 Antigüedad en la institución: Año _____ Mes _____

1.2. Mencione los puestos de trabajo que ha ocupado hasta la actualidad en la empresa prestadora de servicios y los años calendario de servicio en cada uno de ellos (agregue los puestos necesarios).

Puesto 1: _____ Años: _____

Puesto 2: _____ Años: _____

Puesto 3: _____ Años: _____

1.3 ¿Conoce el perfil y descripción de su puesto laboral? SI _____ NO _____

1.4. Mencione, a su juicio, cuáles son las 3 responsabilidades o actividades más importantes de su puesto:

1. _____

2. _____

3. _____

1.5 ¿Considera que tiene los conocimientos, habilidades y aptitudes para cumplir adecuadamente con las responsabilidades de su puesto actual?

Sí, totalmente _____ A medias _____ No los tengo _____

1.6 ¿Qué es lo que más le gusta de su puesto? ¿Por qué?

1.7 ¿Qué es lo que menos le gusta de su puesto? ¿Por qué?

2. Conocimientos y Habilidades:

2.1 ¿Qué conocimientos generales necesitaría para su buen desempeño laboral? (Marque con X todos los que ud. crea pertinentes)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Relaciones humanas en el trabajo | <input type="checkbox"/> Seguridad e higiene |
| <input type="checkbox"/> Conocimientos Técnicos | <input type="checkbox"/> Calidad en el servicio |

2.2 ¿Qué conocimientos y habilidades específicas de su puesto necesitaría desarrollar?
(Nombre específicamente los que considere más importantes)

3. Capacitación:

3.1 ¿Ha recibido cursos de capacitación? Sí _____ NO _____

3.2 ¿Considera adecuada la capacitación que ha recibido? Sí _____ NO _____

¿Por qué?

3.3 ¿Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desearía usted mismo? ¿Por qué?

3.4 ¿Cómo determina ud. qué cursos de capacitación necesita seguir? (Marque con X una sola opción)

- a. Opto por el que yo creo requerir para lograr un mejor desempeño ()
- b. De acuerdo a mi experiencia, me guío por la oferta de años anteriores ()
- c. En base al perfil de mi puesto de trabajo y el desarrollo de mis competencias ()
- d. Me inclino por el que me ayuda a alcanzar objetivos individuales y de la unidad ()
- e. Otra _____

3.5 ¿Qué clase de capacitación impartida prefiere? (Marque con X una sola opción)

- a. Interna con Instructor Externo ()
- b. Interna con Instructor Interno (de la misma institución) ()
- c. Externa en forma física ()
- d. Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ()

3.6 ¿Qué tipo de competencias necesita desarrollar? (Marque con X una sola opción)

- a. Técnicas ()
- b. Habilidades ()
- c. Nivel académico ()
- d. Otra _____

3.7 Señale en relación con su puesto de trabajo ¿en qué área debería capacitarse?

Agradecemos su valioso tiempo para contestar

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.

ANEXO 2 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión.

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de capacitación de RH
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.

Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad funcional como máximo a los dos (02) días de recepcionado el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						

Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

<p>Firma del evaluador (jefe inmediato)</p>	<p>Comentarios</p>
--	---------------------------

Firma del ratificador (Recursos humanos)	Comentarios
--	--------------------

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la información del sujeto de estudio.