



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-30-NO.502 -2019

OPCIÓN DE TITULACIÓN:
PROYECTO DE DESARROLLO

TEMA:
PROYECTO PARA
RECONFIGURACIÓN DE PROCESOS
DE INCORPORACIÓN Y
MANTENIMIENTO DEL CAPITAL
HUMANO DE LA EMPRESA L.
HENRIQUES & CIA. S.A.

AUTOR(ES)
ADRIANA KATHERINE PONCE ORELLANA

DIRECTOR:
HUGO FERNANDO ÍÑIGUEZ
MAGALLANES

GUAYAQUIL – ECUADOR
2023

Autor(es):

Adriana Katherine Ponce Orellana
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención
Gestión de Proyectos en Administración de Empresas por la
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil.
aponceo@est.ups.edu.ec

Dirigido por:

Hugo Fernando Íñiguez Magallanes
Licenciado en Ciencias de la Educación Especialización
Administración y Supervisión Educativa
Magister en Administración de Empresas
hiniguez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2023 © Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL– ECUADOR – SUDAMÉRICA

Adriana Katherine Ponce Orellana

Medios de comunicación tradicionales y alternativos: "no "

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios quien me ha dado la vida, las fortalezas y las posibilidades para poder cumplir esta meta.

A mi abuelita, mamá, hermano y familia por todo su apoyo en este proceso, por estar conmigo en todo momento, por su paciencia y ser mí soporte.

A mi novio y mis amigas que me acompañan en todos mis sueños y metas, que me dan sus palabras de aliento y me motivan con su ejemplo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por su amor, bondad y estar siempre guiándome en cada paso que doy, en cada meta que me propongo.

Gracias a mi familia, novio y amigos por su apoyo, comprensión, paciencia y motivación.

Gracias a mi tutor por sus consejos académicos y ayudarme a aclarar mis ideas y poder plasmarlas en el presente trabajo.

Gracias a mis compañeros de clases por toda su ayuda y soporte durante este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	13
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	18
3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	20
3.3 OBJETIVOS.....	20
3.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3.4 PRINCIPALES RESULTADOS.....	21
4. MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	22
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	24
6. CONCLUSIONES.....	31
REFERENCIAS.....	37

PROYECTO PARA
RECONFIGURACIÓN DE
PROCESOS DE
INCORPORACIÓN Y
MANTENIMIENTO DEL
CAPITAL HUMANO DE
LA EMPRESA L.
HENRIQUES & CIA. S.A.

AUTOR(ES):

ADRIANA KATHERINE PONCE ORELLANA

RESUMEN

El presente trabajo es referente a la gestión del capital humano de la empresa L. Henriques & CIA S.A., enfocado en la reconfiguración de los procesos de incorporación y mantenimiento del personal.

El objetivo es la elaboración de un proyecto de reconfiguración de procesos de incorporación y mantenimiento del capital humano de la empresa precitada, que ayude a mejorar los niveles de satisfacción de los nuevos ingresos y colaboradores de la empresa, lo cual se reflejará en la productividad y permanencia de los miembros de la organización y aportará en la correcta consecución de los objetivos planteados por gerencia.

Los datos recopilados fueron obtenidos de los colaboradores de la empresa, de sus percepciones y experiencias dentro de la compañía, lo cual demuestra la importancia del planteamiento de mejoras e implementación de procesos que coadyuven al óptimo reclutamiento y selección de nuevo personal, así como, el mantenimiento y potencialización de sus colaboradores, lo cual logrará incrementar la productividad de la organización.

Palabras clave:

Recursos humanos, reclutamiento, retención de personal, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

This document is related to the human capital management of the company L. Henriques & CIA S.A., focused on the reconfiguration of the processes of incorporation and maintenance of personnel.

The objective is the elaboration of a project for the reconfiguration of processes for the incorporation and maintenance of the human capital of the aforementioned company, which will help to improve the levels of satisfaction of the new employees and collaborators of the company, which will be reflected in the productivity and permanence of the members of the organization and will contribute to the correct achievement of the objectives set by management.

The data collected were obtained from the company's employees, their perceptions and experiences within the company, which demonstrates the importance of proposing improvements and implementation of processes that contribute to the optimal recruitment and selection of new personnel, as well as the maintenance and empowerment of its employees, which will increase the productivity of the organization.

Palabras clave:

Human Resources, Recruitment, Staff Retention, Organizational Development.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa L. Henriques & CIA. S.A. tiene 82 años en el mercado y se especializa en la importación y distribución de productos pertenecientes a las líneas: industrial, ferretería, consumo y automotriz, teniendo dos sedes en las ciudades de Guayaquil y Quito, respectivamente.

La compañía cuenta según su organigrama con los siguientes departamentos: Administrativo, Financiero, Sistemas, Importaciones, Mercadeo, Ventas, Logística y Recursos Humanos, este último se relaciona con todas áreas de la empresa, en especial con el departamento Financiero, las cuales están supeditadas a la Presidencia y a la Gerencia de operaciones, al ser una empresa familiar. Se puede mencionar que la compañía tiene segmentado su personal en dos áreas macro, la Administrativa que equivale al 58% de su nómina, y el área de Ventas que corresponde al 42% de la misma.

El departamento de Recursos Humanos es un pilar en el desarrollo de la compañía, ya que sus actividades contribuyen al éxito en la organización, motivando a los empleados, instituyendo canales de comunicación efectivos, incentivando el trabajo en equipo; creando un clima que favorezca la innovación y la creación de capacidades organizativas (Domínguez, 2008).

Actualmente, el departamento RRHH está conformado por el Jefe de Recursos humanos, Asistente de Recursos humanos y Pasante universitaria, quienes en el transcurso del desempeño de sus labores se han percatado que hay procesos que se dejaron de realizar desde la pandemia, por lo que se requiere retomar y mejorar algunos de estos, así como implementar nuevas funciones, con la finalidad de que contribuyan al desarrollo eficiente del capital humano de la empresa.

Cabe mencionar que quienes conforman actualmente el departamento de Recursos humanos, tienen menos de un año laborando en la empresa, por lo que al ser personal nuevo y al no estar todas las políticas y procedimientos definidos por escrito, se han generado algunas novedades en la ejecución de ciertos procesos, como selección de personal y ejecución de la nómina, por lo que en el proceso de adaptación de este nuevo equipo de trabajo, se ha generado una disminución de productividad, originado por lo antes expuesto (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

Es importante recordar que una efectiva gestión del capital humano se reflejará en la optimización de los gastos de personal, controlando el número de profesionales que se requieren para cada área, mejorando el clima laboral y el desarrollo de una cultura organizacional que conlleven a la consecución de los resultados propuestos por los directivos de la empresa.

Considerando los cambios que se han ocasionado, a raíz de la pandemia que se atravesó y por falta de lineamientos, es necesario identificar las políticas que se han visto afectadas o que se afectarán por las mejoras o implementaciones de procesos (Rivera & Gutierrez, 2020), procurando realizar cambios a favor de los colaboradores y de la organización para lograr la consecución de los objetivos propuestos por medio del compromiso, buen desempeño y productividad de todos los que conforman la empresa.

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Es preciso destacar que la integración de los recursos humanos es uno de los factores claves para lograr el éxito de cualquier organización (Lourdes Münch, 2014), ya sea que se desempeñen en niveles gerenciales, operativos o administrativos, todos serán de gran aporte para que la empresa alcance los objetivos propuestos.

Se ha podido observar que debido a la disminución de personal y cambios de colaboradores en el departamento de recursos humanos (ocasionados por la pandemia covid-19) hay varios procesos que se han dejado de realizar por desconocimiento, lo cual se ha visto reflejado en retrasos por observaciones de parte de Gerencia y de las demás áreas involucradas en los procesos ejecutados.

Adicional, otro inconveniente detectado, es que la mayoría de productos del área no se encuentran determinados mediante políticas, instructivos y/o lineamientos por lo que no hay uniformidad en la ejecución de los mismos, generando omisiones y divergencia de criterios con los demás departamentos.

También se ha comprobado que se dejaron de ejecutar varios procesos inherentes al departamento de Recursos Humanos como: planes de carrera, cuidado del clima laboral, desarrollo de cultura organizacional y demás; así como, se ha evidenciado la falta de indicadores que permitan medir la productividad del personal, lo cual disminuye el control por parte de RRHH.

Otro punto relevante, es la falta de conocimiento sobre los parámetros utilizados en el cálculo de comisiones que genera incertidumbre e inconformidades por parte del personal de ventas, quienes conforman el 42% del personal de la empresa, siendo las retribuciones monetarias un factor determinante para las personas, mismo que al no estar bien definido termina afectando el rendimiento en las labores de este importante departamento para la empresa (Madero & Peña, 2012).

En tal sentido, se considera necesario que el departamento de RRHH en cumplimiento de sus funciones para la correcta administración del capital humano, implemente técnicas y estrategias que sirvan para la reconfiguración de procesos de incorporación y mantenimiento del capital humano de la empresa L. Henriques & CIA. S.A., con la finalidad de definir buenos procesos para el ingreso de personal, así como para la retención de los colaboradores, lo cual generaría mejoras en el rendimiento del capital humano y optimización de tiempos y recursos de la empresa, haciéndola más competitiva en el mercado ecuatoriano (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Como mencionan Reyes y Moros (2019) es importante realizar mejoras en los procesos que se ejecutan desde el departamento de Recursos Humanos, así como proponer nuevos procesos, los cuales siendo congruentes a los valores organizacionales, sean de gran utilidad, tanto para los directivos de la empresa, como para cada uno de los colaboradores de la misma, afianzando su cultura organizacional, consiguiendo mejorar las condiciones laborales y contribuyendo a que se sientan valorados, que aumenten el sentido de pertenencia e identidad, permitiendo potencializar sus capacidades y alineando sus intereses personales con los de la organización.

Por lo antes expuesto, se plantean las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los factores que influyen en el ingreso y la permanencia de las personas dentro de las empresas? ¿Cuáles son los procesos de incorporación y mantenimiento se pueden mejorar y/o implementar dirigidos al capital humano de la empresa L. Henriques?

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

De acuerdo a Rivera y Gutierrez (2020), es de gran importancia que las empresas sean reconocidas por preocuparse del capital humano. En la actualidad, el entorno necesita empresas más flexibles, comprensivas, comprometidas con el desarrollo de un buen clima laboral, de igual manera los líderes procurar motivar al personal para potencializar sus fortalezas y realizar sus funciones de la mejor manera, aún en momentos difíciles.

Jara, Asmat, Alberca y Medina (2018) indican que estamos atravesando grandes cambios a nivel global, por ello las empresas necesitan replantear sus formas de administrar a toda la organización, lo cual incluye a su capital humano. Resalta la importancia de la gestión del recurso humano, ya que su desempeño tiene afectación directa en el funcionamiento de la empresa, aquí surge la relevancia de un buen proceso de selección y mantenimiento del personal.

Como menciona Zacarías Torres (2014) el recurso más importante de una empresa es su capital humano, el cual debe contar con los conocimientos adecuados para el cargo que va a desempeñar, ya que cada uno de los colaboradores será una pieza dentro de la estructura organizacional. Las organizaciones implementan estrategias para su buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos, dichas estrategias se asocian con la estructura organizacional, a medida que las empresas van creciendo, la estructura se va modificando y la estrategia también, en donde se requiere que las empresas cuenten con administradores con liderazgo eficaz, para afrontar y superar los cambios. Los líderes son quienes se encargan de determinar la dirección (dirección estratégica), diseñar la organización (estructura organizacional), y alimentar la cultura enfocada en la excelencia y conducta ética (cultura y ética), en consecuencia, deberán motivar a los miembros de sus equipos a participar eficazmente en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De acuerdo con lo expuesto por Bouzas y Reyes (2019), el proceso de reclutamiento de personal implica la planeación, evaluación, negociación, para posterior selección y contratación, siguiendo los pasos determinados para el proceso. Una vez realizada la contratación de personal, procede la integración e incorporación del trabajador, el cual en muchos casos suele pasar por alto, pero es de gran importancia debido a que es el momento inicial para vincular al nuevo colaborador con los beneficios que le ofrecerá la empresa y su identificación con el proyecto organizacional. Posteriormente, lo ideal es realizar una evaluación en la cual se determinan las necesidades y deficiencias del personal, lo cual ayudará a la formación y capacitación de los trabajadores, procesos de promoción, beneficios adicionales y demás funciones que aportan a la interacción de la organización.

Según lo mencionado por Rivera y Gutierrez (2020) las empresas que cuentan con colaboradores que se sienten seguros y motivados, es un aspecto primordial para obtener productividad ya que con su participación activa que aportan al óptimo funcionamiento y desarrollo de las actividades de la empresa, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

En la actualidad, las organizaciones requieren utilizar nuevos métodos para el reclutamiento y selección de personal, aprovechando el desarrollo de la tecnología y las técnicas actualizadas de reclutamiento, a fin de atraer al talento calificado que aporta con sus conocimientos, valores y habilidades, fundamentales para la consecución de las metas organizacionales (Salinas Rodríguez & Malpartida Gutiérrez, 2020).

Según Louffat (2013) define al Reclutamiento de personal como el proceso técnico en el cual se atraen postulantes (internos y externos) para formar parte del equipo de trabajo que requiere los servicios de otra persona, en la actualidad hay diferentes fuentes de reclutamiento como: diarios, radios, universidades, institutos, ferias laborales, internet, etc. El reclutamiento se considera exitoso por la calidad de los postulantes, mas no por la cantidad de personas que hayan aplicado a la convocatoria. Así como, indica que la Selección de personal es el

proceso en el cual se elige entre los candidatos, la persona que más se ajusta al perfil requerido para cubrir la vacante. Generalmente, se utilizan los siguientes predictores para selección de personal: Pruebas de competencia, Hoja de vida, Entrevistas, Referencias, Exámenes médicos.

Entre los recursos que tienen las organizaciones, para motivar la permanencia de los colaboradores en la empresa, está la capacitación continua a los equipos de trabajo, sobre temas que son de utilidad para las diferentes áreas y cargos. De acuerdo a lo señalado por Louffat (2013) la capacitación es el proceso que procura que los miembros de los equipos de trabajo adquieran y desarrollen competencias para la ejecución de sus actividades.

Otro de los recursos es el Plan de carrera para los colaboradores dentro de la empresa, el cual proporciona alternativas a los trabajadores para su desarrollo personal y profesional. El plan debe estar alineado a la estructura organizacional.

Las remuneraciones y compensaciones salariales, son otro punto relevante para el mantenimiento del personal, siendo un factor clave para el compromiso de los colaboradores y equipos de trabajo, por lo cual lo óptimo es buscar equidad interna y externa. Las remuneraciones se pueden entregar en dinero o especies. Las prestaciones pueden ser financiadas por la empresa o por proveedores.

Como mencionan Ribes, Perelló y Herrero, (2018) hay varias etapas en la gestión de Recursos Humanos, las cuales están direccionadas a la estrategia de la organización: Planificación de los Recursos Humanos, Reclutamiento y selección, Formación y desarrollo, Evaluación de desempeño y Retribución. Para este estudio nos vamos a enfocar en:

Planificación de Recursos Humanos: Primero se debe analizar el puesto, determinando detalladamente cuál es el trabajo a ejecutar, el perfil de la persona que se requiere. Así como, se analizan cuántas personas y en qué momento se necesitarán realizar las contrataciones, con el fin de optimizar recursos de la empresa. La planificación permite identificar las faltas y excesos de personal en las áreas.

Reclutamiento y selección: En esta etapa, interviene el reclutamiento, selección, contratación e integración. El reclutamiento busca atraer personas para cubrir las vacantes disponibles. En la selección se realiza la elección de la persona que cumple con el perfil requerido. Una selección errónea genera pérdidas de tiempo y dinero. En la contratación se procede con la vinculación formal-legal de la persona seleccionada con la empresa, se especifican las obligaciones de las partes. Finalmente, en la integración se pretende familiarizar al nuevo colaborador con la empresa, su cultura, su lugar de trabajo, funciones y demás, que le permitan adaptarse al comportamiento de la organización.

Ahora bien, una vez que el colaborador se encuentra laborando en la empresa, lo ideal es mantener y potencializar su talento, conocimientos y destrezas, para lo cual Ribes, Perelló y Herrero (2018) mencionan que es importante el Desarrollo profesional y formación, Evaluación de desempeño y Retribución, esto con la finalidad de poder mantener a los talentos con los que cuenta la empresa.

Como bien mencionan López, Pasamar y Valle (2018) para el éxito en las estrategias planteadas por la organización es necesario contar con personal que cumpla con el perfil ideal, es decir con las habilidades, destrezas y conocimientos claves, en la ejecución de sus puestos de trabajo. Por lo que, a los colaboradores, se los debe de ver como socios estratégicos, no sólo como quienes ejecutan las actividades diarias en la empresa.

En relación a lo expuesto por Naumov (2018), dentro de todo el proceso de búsqueda, reclutamiento y selección de personal, lo fundamental es la búsqueda y reclutamiento, luego partirán todos los demás procesos correspondientes a la gestión del talento humano. Para ello, se debe contar con un modelo, metodología y herramientas que permitan el buen desarrollo de los procesos antes mencionados.

De acuerdo a lo indicado por Fernández (2017) los perfiles para la búsqueda de personal se basan en las necesidades del puesto de trabajo, por lo tanto, es información indispensable para el proceso de selección. Aquí destaca la

importación de la descripción del cargo, en la cual se detallan las tareas, funciones y responsabilidades del puesto a cubrir la vacante, en la elaboración del descriptivo intervienen los jefes de áreas, miembros del área y departamento de Recursos humanos.

Bien menciona Rodríguez (2019) la gestión del capital humano de las empresas involucra distintos niveles y funciones: empezando por la incorporación de personal lo cual implica el análisis, diseño de cargos, reclutamiento y selección. Posterior, se encuentra la formación, evaluación de desempeño y compensaciones. Todo lo antes mencionado, requiere de prácticas o actividades que aportan en la obtención de los objetivos organizacionales. La autora enumera las siguientes funciones en la gestión del talento humano: Descripción y análisis de cargos, reclutamiento de personal, selección de personal, evaluación del desempeño, formación de personal, remuneración y beneficios, y planes de carrera.

Según Torres (2022) los directivos no sólo tienen que enfocarse en el talento de sus colaboradores y en brindar las condiciones necesarias para su buen rendimiento, deben también estimular su crecimiento personal y profesional. Las personas siempre están en búsqueda de mejorar, por lo que menciona los siguientes aspectos: seguridad económica, sentido de propósito, objetivos y metas desafiantes, deseo de autorrealización y trascendencia y la competencia, por lo que una empresa que toma en cuenta estos factores, tendrá colaboradores más involucrados, comprometidos e identificados con la organización, lo cual se evidenciará en el alto rendimiento de sus actividades dirigidas a la consecución de los objetivos propuestos.

El término clima organizacional se refiere al conjunto de características que conforman el ambiente laboral de los miembros que integran la organización, y la percepción que tiene cada individuo de acuerdo a sus experiencias dentro de determinado ambiente. De los cuales se pueden mencionar tres tipos de clima organizacional: Autoritario explotador, Autoritario paternalista, Participativo

consultivo y Participativo grupal (García Rubiano, Vesga Rodríguez, & Gómez Rada, 2020).

De acuerdo a lo explicado por Pérez van Morlegan y Ayala (2021) las organizaciones para lograr el éxito necesitan contar con personal que brinde su talento independientemente de la situación por la cual esté atravesando la empresa y de las características de la empresa, por lo que los gestores del capital humano tienen la tarea de identificar, cuidar y desarrollar aquellos talento, por medio de planes de formación y desarrollo, capacitaciones, evaluación de desempeño y de potencial, planes de carrera y reemplazos, programas de coaching y people review.

En concordancia a lo que indica Calvo-Cascante (2022), debido a todos los cambios que se han producido en los últimos años, las empresas han entendido que requieren conocer los intereses y necesidades de su personal, para lo cual considera que hay tres pilares fundamentales en la gestión del talento humano que son: el reclutamiento y selección del personal, la evaluación del desempeño y Capacitación y desarrollo, y en todos estos procesos participan los líderes y los colaboradores, cada uno con su personalidad aportando sus talentos individuales

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Un estudio reveló que mejorar las prácticas laborales puede incrementar hasta un 30% el posicionamiento en el mercado de las empresas que lo emplean, debido a que generan un mejor rendimiento de los colaboradores, lo cual se ve reflejado en los resultados que obtiene la organización (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005), por ello la importancia de realizar procesos de mejoras en el departamento de Recursos humanos de la empresa L. Henriques & CIA. S.A.

De acuerdo a lo señalado en la publicación “Tendencias globales de capital humano”, en el cual menciona que para obtener nuevos resultados es necesario ir más allá de la reimaginación, es decir, lograr la reconfiguración de las actividades y

procesos. La reimaginación la definen como el destino del proyecto, mientras que la reconfiguración es la vía para lograr el objetivo propuesto (Deloitte, 2021).

Así como lo mencionan Ribes, Perelló y Herrero, (2018) en la actualidad las empresas buscan fuentes de ventajas competitivas que no sean fáciles de imitar o copiar, por lo que las personas que conforman las organizaciones son una de las fuentes que marcan la diferencia en el funcionamiento de las compañías, ya que son recursos valiosos, geniales, no pueden ser imitados fácilmente, ni tienen buenos sustitutos, estas cualidades hacen que el capital humano de una empresa figure como una ventaja competitiva sostenible en el mercado al que pertenece.

De acuerdo a lo indicado por Iglesias (2019) , los estudios señalan que cada vez es más difícil adquirir buenos talentos para cubrir vacantes, lo cual influye en el crecimiento y eficiencia de las operaciones de las empresas. Analizando las generaciones, los que pertenecen a la generación Millennial permanecen poco tiempo en una misma empresa, ya que se encuentran en constante búsqueda de nuevos retos, mientras que las generaciones anteriores, duraban años dentro de las organizaciones y actualmente se están desvinculando por acogerse a la jubilación por su edad, lo cual refleja pérdida de esos talentos, conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas durante todos los años de trabajo. La misión de las organizaciones en la actualidad es captar los mejores talentos disponibles y lograr que se establezcan dentro de la empresa, aportando en la satisfacción de sus necesidades personales (Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavidez, 2020) lo cual se verá reflejado en el desempeño de sus funciones, en la calidad de trabajo brindado.

Madero (2019) menciona que en la actualidad, la atracción y el mantenimiento de los colaboradores es un punto relevante en las organizaciones debido a que se ha incrementado la rotación de personal y hay escasez de talentos, por lo que al hallar las personas idóneas que cumplen con el perfil requerido para las vacantes y que se ajusta a la cultura organizacional de la empresa, es necesario buscar las técnicas, prácticas, esquemas, acompañados de liderazgo empresarial, que

satisfagan las necesidades de los nuevos colaboradores y los motiven a permanecer dentro de las empresas por más tiempo.

3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente proyecto es de gran utilidad para la empresa y sus colaboradores, debido a que representa mejoras en los procesos de incorporación y mantenimiento del capital humano, lo cual brinda optimización de recursos para la organización, reduciendo sus tiempos en la ejecución de procesos, encontrando el punto de equilibrio para los gastos del personal, aprovechando al máximo el recurso humano con el que dispone. A su vez, que implementar las mejoras propuestas significarían una inversión mínima para la compañía, mientras que los resultados que obtendrán serían de gran relevancia y se reflejarán en la productividad de su personal, obtención de nuevos y buenos talentos que sumen a la empresa, así como incrementará el nivel de permanencia de sus colaboradores, es decir, bajará la rotación del personal.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar proyecto de reconfiguración de procesos de incorporación y mantenimiento del capital humano de la empresa L. Henriques & CIA. S.A, que ayude a mejorar los niveles de satisfacción de los nuevos ingresos y colaboradores de la empresa, lo cual se reflejará en la productividad y permanencia de los miembros de la organización y aportará en la correcta consecución de los objetivos planteados por gerencia.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación diagnóstica de los procesos los procesos de incorporación y mantenimiento del capital humano de la empresa L. Henriques & CIA. S.A.

- Identificar los procesos de incorporación y mantenimiento del capital humano de la empresa L. Henriques & CIA. S.A. que requieren ser reconfigurados.
- Desarrollar planes de mejora para los procesos de incorporación y mantenimiento del capital humano de la empresa L. Henriques & CIA. S.A.
- Determinar el plan de acción para la implementación del proyecto de incorporación y mantenimiento del capital humano de la empresa L. Henriques & CIA. S.A.

3.4 PRINCIPALES RESULTADOS

- Recopilar información sobre los niveles de satisfacción en los procesos de incorporación del personal de la empresa L. Henriques
- Recopilar información sobre los niveles de satisfacción en los procesos de mantenimiento del personal de la empresa L. Henriques
- Proponer mejoras y nuevos procesos en el departamento de RRHH de la empresa L. Henriques que aporten a incrementar el bienestar de sus colaboradores y por ende atraer a nuevos talentos, potencializar y mantener al capital humano actual.

4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

Unidad de análisis

Los colaboradores activos de la empresa comercializadora L. Henriques & CIA. S.A.

Métodos a emplear

Selección de la muestra

Se realizará aplicando la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, la cual nos permite escoger la muestra en base a la conveniente accesibilidad y proximidad de las personas para la presente investigación (Otzen & Manterola, 2017).

Técnicas de recolección de datos

De acuerdo a Chiavenato (2007), el cuestionario es de gran utilidad para recopilar información ya que simplifica el manejo y registro de los datos, por lo que se considera oportuno aplicar Encuestas mediante Google Forms, las cuales con el uso de preguntas y direccionamiento oportuno, nos permite obtener información relevante para la investigación. En tal razón, se elaboraron dos encuestas, una que se aplica al personal que con menos de 12 meses en la compañía (“Encuesta de Satisfacción de Reclutamiento”) y la otra que se aplica al personal con más de un año en la empresa, escogido de los diferentes departamentos (“Encuesta de Satisfacción de Reclutamiento”), con la finalidad de poder determinar los aspectos en los cuales se va a desarrollar este trabajo.

Fuentes primarias o secundarias

Las fuentes primarias utilizadas son los libros y artículos de revistas académicas encontrados en la biblioteca virtual de la Universidad y en repositorios web, así

como, las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa L. Henriques & CÍA.

Herramientas para el análisis e interpretación de información

Luego de la aplicación de encuestas a los colaboradores seleccionados para estudio, se tabularán los datos obtenidos y se procederá a analizarlos, obteniendo información más verídica, apegada a la realidad del estudio.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se aplicaron dos encuestas a los colaboradores de la empresa L. Henriques, divididas en dos segmentos: los colaboradores con más de un año en la empresa participaron en la encuesta de Satisfacción laboral, y los que tienen menos de 6 meses en la empresa, intervinieron para la encuesta de Reclutamiento y selección.

Ambas encuestas estaban parametrizadas con respuestas en escala lineal, en las cuales las puntuaciones iban desde 1 a 4, representando 1 menor calificación y 4 mayor calificación.

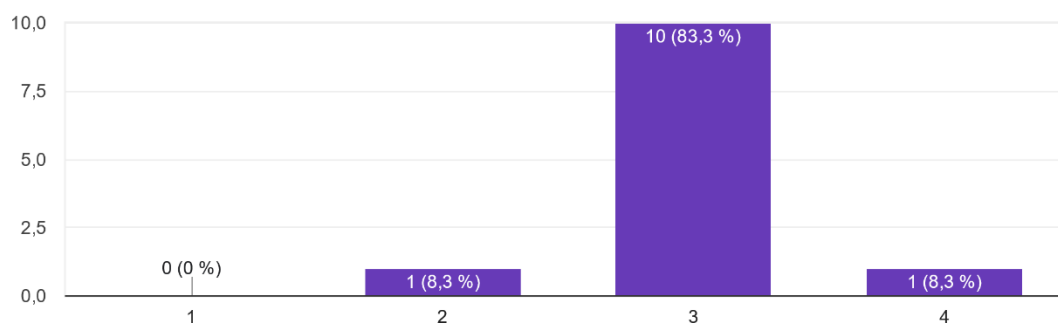
De la encuesta de Reclutamiento y selección, se analizaron las variables de: Información y Atención brindada por el reclutador, ya que el reclutador es la primera interacción que tiene el colaborador con la empresa.

En la encuesta mencionada se utilizaron las escalas: 1 equivale a “Nada”, 2 equivale a “Poco”, 3 equivale a “Bastante” y 4 equivale a “Mucho”, obteniendo la siguiente información:

- El 83.3% de los encuestados consideran que el reclutador estaba bastante informado sobre la empresa para poder proporcionar todos los datos que necesitaban los postulantes

Qué tan informado estaba el reclutador con respecto a la empresa?

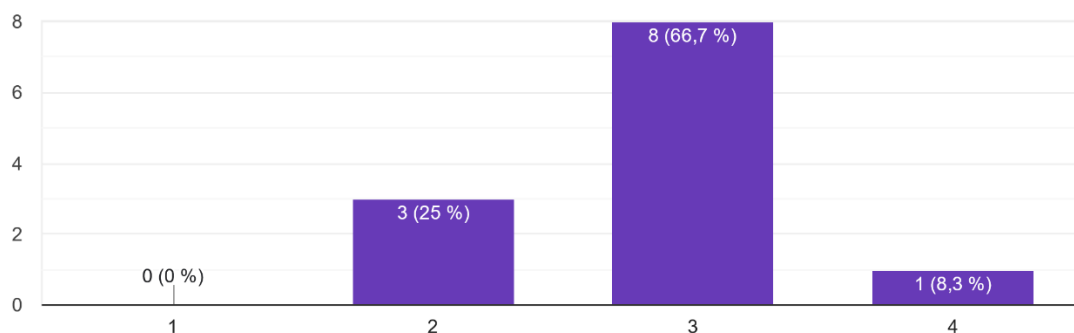
12 respuestas



- El 66.7% de los encuestados consideran que el reclutador estaba bastante informado de las funciones que se realizan en el puesto de trabajo ofertado

Qué tan clara fue la explicación que le dió el reclutador sobre los detalles del trabajo ofertado?

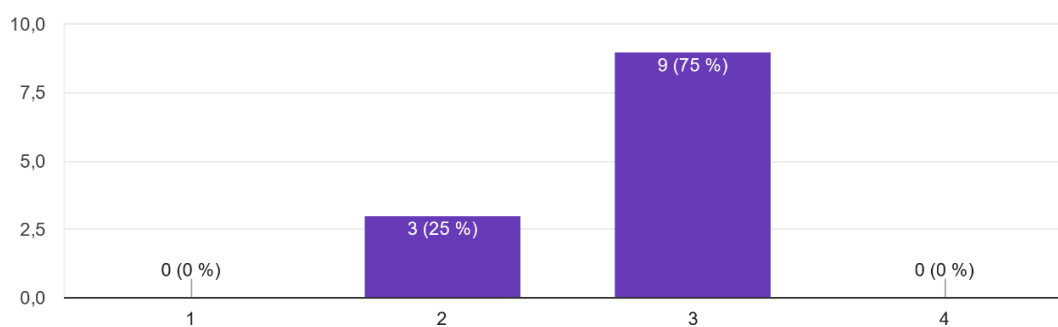
12 respuestas



- El 75% de los encuestados consideran que el reclutador explicó con bastante claridad el proceso de contratación que continuaba posterior a la entrevista

Qué tan clara fue la explicación que le dió el reclutador sobre el resto del proceso de contratación después de la entrevista?

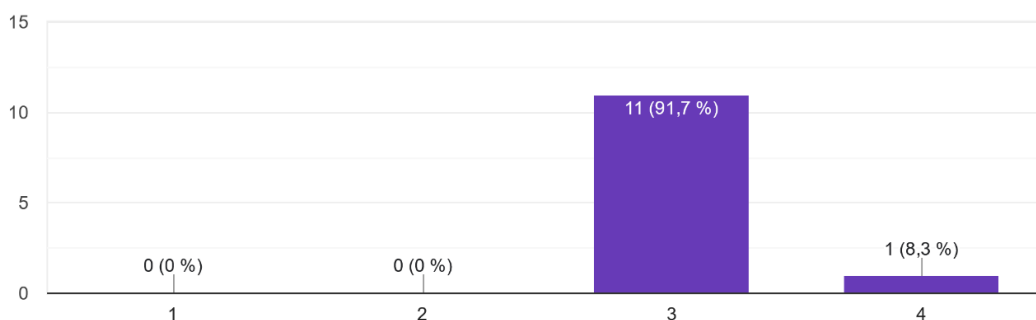
12 respuestas



- La mayoría de los encuestados consideran que el reclutador respondió de manera oportuna los mensajes y llamadas realizadas por los postulantes

Qué tan rápido el reclutador devolvió sus llamadas o respondió sus mensajes durante el proceso de reclutamiento?

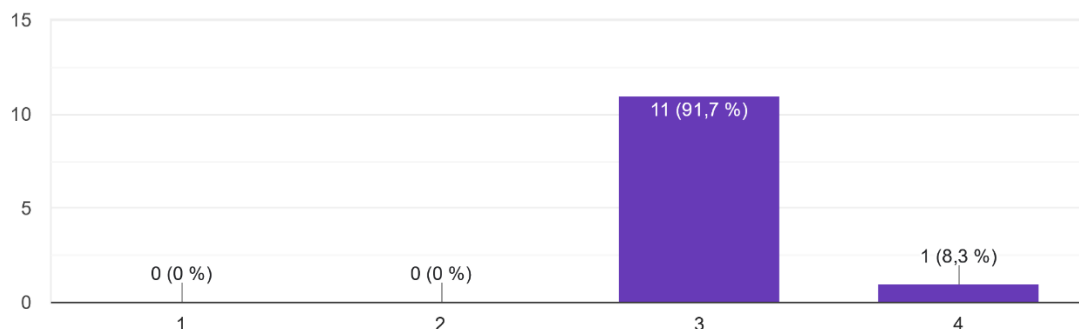
12 respuestas



- El 91.7% de los nuevos ingresos otorgaron una calificación “Bastante satisfecho” al proceso de contratación llevado por la empresa.

En general, cuál considera que es su nivel de satisfacción con el proceso de contratación de la empresa?

12 respuestas



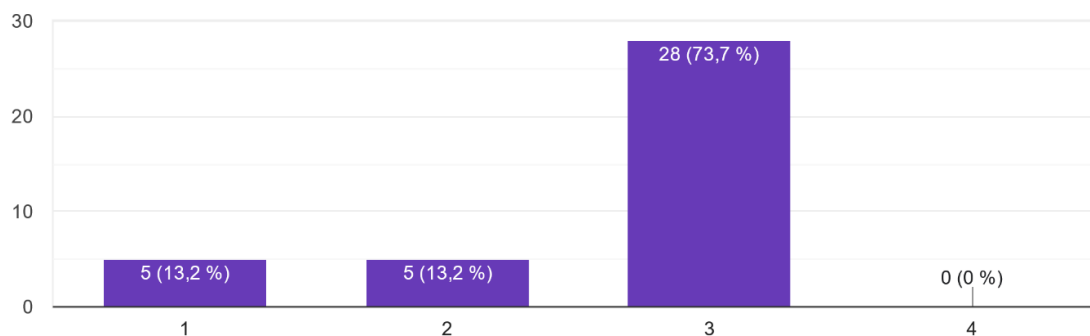
De la encuesta de Satisfacción laboral, se analizaron las variables de: Salario, Funciones desempeñadas, Relaciones internas, Ascensos, Capacitaciones, ya que son los aspectos básicos que influyen en la permanencia de un colaborador dentro de las empresas.

De la encuesta en mención, se utilizaron las escalas: 1 equivale a “Nada Satisfecho”, 2 equivale a “Poco Satisfecho”, 3 equivale a “Bastante Satisfecho” y 4 equivale a “Muy Satisfecho”, obteniendo la siguiente información:

- El 73.7% de los encuestados se encuentran Bastante satisfechos con el salario que perciben, sin embargo, ninguno de los colaboradores se encuentra Muy satisfechos con su remuneración.

Está usted satisfecho con su salario?

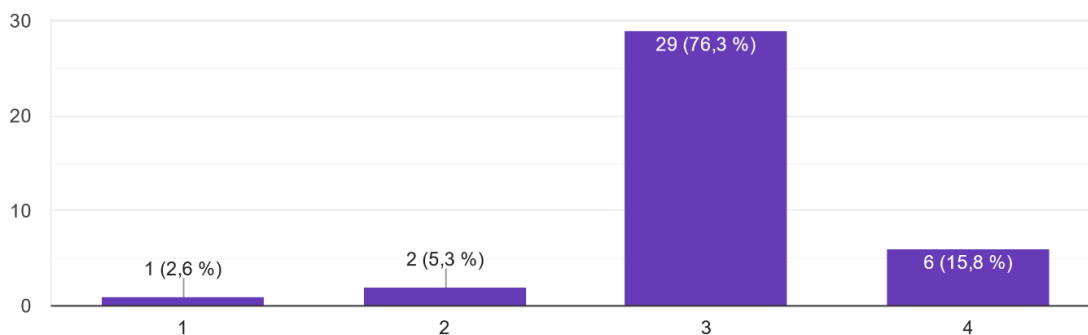
38 respuestas



- El 76.3% de los encuestados se encuentran Bastante satisfechos con las funciones que realizan dentro de la empresa

Está usted satisfecho con las funciones que realiza?

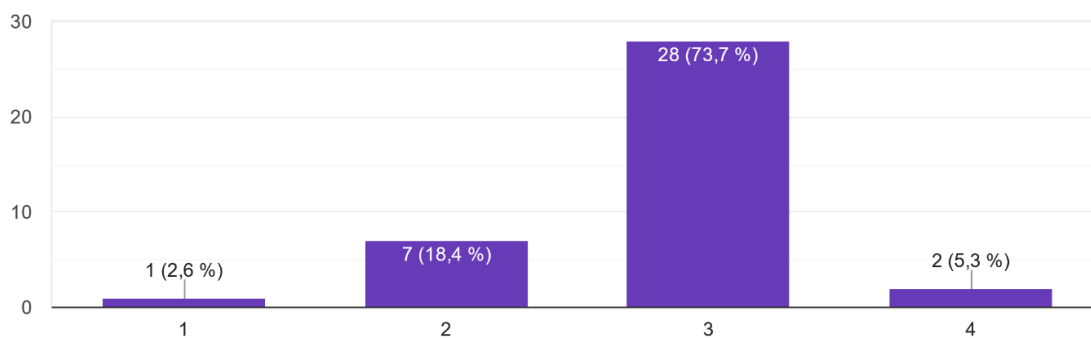
38 respuestas



- El 73.7% de los encuestados se encuentran Bastante satisfechos con sus jefes y demás superiores, sin embargo, ninguno de los colaboradores se encuentra Muy satisfechos.

Está usted satisfecho con sus jefes y demás superiores?

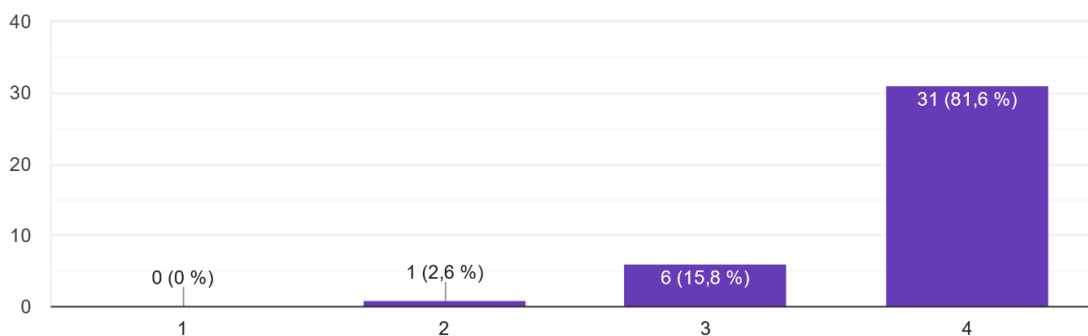
38 respuestas



- El 81.6% de los encuestados se encuentran Muy satisfechos con los compañeros de trabajo

Está usted satisfecho con sus compañeros de trabajo?

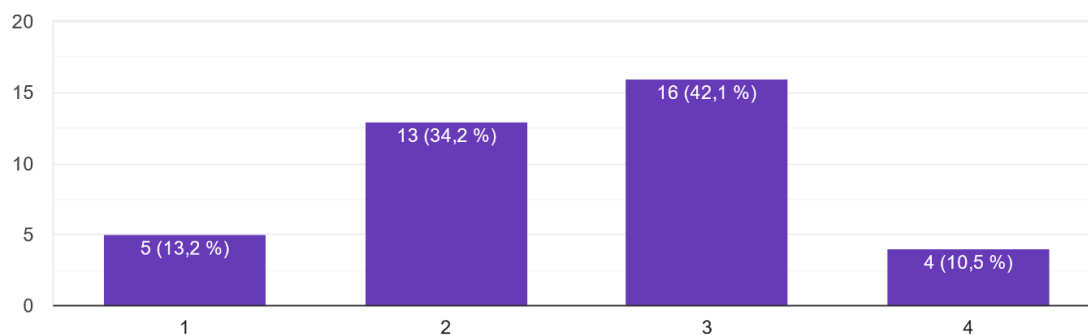
38 respuestas



- El 42.1% de los encuestados se encuentran Bastante satisfechos con las posibilidades de ascenso dentro de la compañía

Está usted satisfecho con sus posibilidades de ascenso?

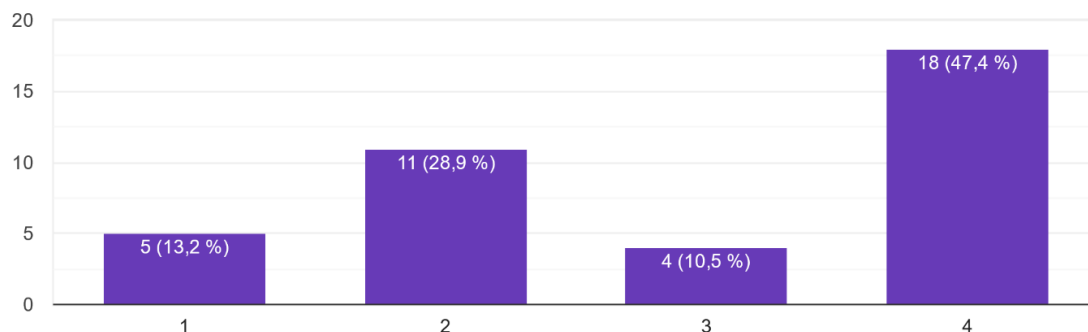
38 respuestas



- El 47.4% de los encuestados se encuentran Muy satisfechos con las capacitaciones que han recibido en los últimos dos años por la compañía

Está usted satisfecho con las capacitaciones recibidas durante estos últimos dos años?

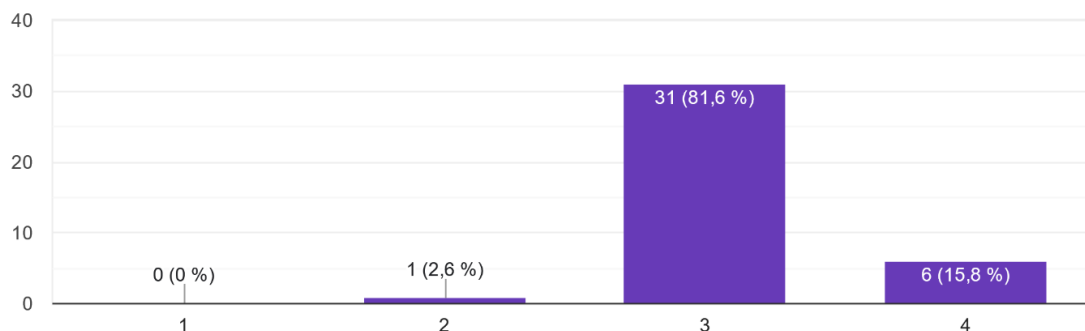
38 respuestas



- El 81.6% de los encuestados se encuentran Bastante satisfechos con la organización del trabajo que tienen actualmente.

Está usted satisfecho con la organización del trabajo que actualmente tiene?

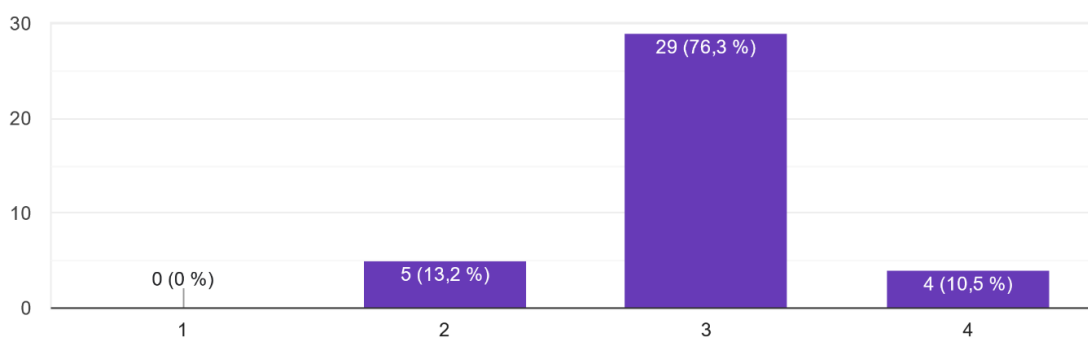
38 respuestas



- El 76.3% de los colaboradores indicaron tener un nivel “Bastante satisfecho” dentro de la empresa.

En general, qué nivel de satisfacción tiene usted en la empresa que labora?

38 respuestas



De la información obtenida y analizada, se observa que el talento humano de la empresa L. Henriques, se encuentra en búsqueda de mejoras constantes refiriéndonos al ámbito laboral, lo cual incita a los líderes a implementar estrategias, rediseñar procesos, tratar de cumplir con las expectativas y necesidades que presentan los miembros de los equipos de trabajo, lo cual concuerda con lo antes mencionado por Madero (2019), concluyendo que las compañías hoy en día, deben de adaptarse a las preferencias y necesidades de su personal, considerando los cambios generacionales así como los avances tecnológicos. Por lo cual, se considera fundamental que la empresa realice la reconfiguración de procesos de incorporación y mantenimiento de personal, con el fin de lograr que su capital humano se sienta a gusto y decida permanecer en su empresa, disminuyendo la rotación de personal, mejorando el clima laboral, la

productividad, evitando incurrir en gastos adicionales por reclutamiento e inducción.

6. CONCLUSIONES

Del presente estudio, a través de las Encuestas aplicadas al personal de la empresa L. Henriques & CÍA , se puede evidenciar que hay aspectos y procesos que presentan falencias, no satisfaciendo con totalidad las aspiraciones del personal, por lo que surge la necesidad de reconfigurar dichos procesos internos e implementar nuevos procesos, con la finalidad de atraer y generar más confianza en los candidatos o nuevos ingresos de personal, así como, para incrementar el nivel de satisfacción del personal activo, logrando mantener a los talentos con los que cuenta la empresa, sus conocimientos, experiencia y destrezas, todo esto alineado al cumplimiento de los objetivos propuestos por la Gerencia.

Para un correcto proceso de reclutamiento y selección, es fundamental que el reclutador conozca todas las funciones y responsabilidades de la vacante, así como, tenga clara la información relacionada a sueldos, comisiones, beneficios, modalidad de contratación (Ribes, Perelló, & Herrero, 2018). Además, es importante la comunicación interna entre áreas, con el objetivo de que todos conozcan cuando alguien va a ingresar a la empresa y sepan qué actividad es necesaria que ejecuten para el ingreso (entrega de equipos y mobiliario, creación de perfiles en el sistema, creación de usuarios, etc). Una vez, realizada la selección y contratación del nuevo colaborador, es fundamental que sienta apoyo del departamento de Recursos humanos, dando seguimiento y acompañamiento en sus primeras semanas de inducción y adaptación en la empresa. Por lo general, el reclutador es la primera persona con la que interactúan las personas al postular e ingresar a la empresa, por ello es indispensable, que demuestre seguridad y confianza en la empresa, dando una buena imagen y motivando a los buenos talentos a pertenecer a la compañía.

En los aspectos relacionados al mantenimiento de personal, es importante mencionar que todas las personas que ingresan a la empresa, que cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones, así

como, que demuestran que se alinean a la cultura y visión de la empresa, son talentos que la organización debe procurar mantener, ya que la pérdida de capital humano, implica gastos en los cuales incurrirán para cubrir el puesto vacante (Bouzas Ortiz & Reyes Gaitán, 2019). Si bien es cierto, las empresas se ajustan a sus capacidades económicas y del mercado actual, hay acciones que pueden implementar, utilizar y que no generarán gastos elevados, pero sí, ayudarán a mejorar la productividad de los colaboradores, y aportarán a mantener un buen clima organizacional que incentive a los talentos permanecer en la empresa brindando sus servicios.

De los resultados antes mencionados, se constata que hay ámbitos en los cuales los colaboradores se sienten “Bastante satisfechos”, mas no “Completamente satisfechos”, por ende, se pueden realizar procesos de mejoras para aumentar el nivel de satisfacción, mismos que con una correcta planificación, implementación y desarrollo, ofrecerán excelentes resultados para la organización, para ello es necesario que se involucren los directivos, gerentes, jefes, supervisores, todos alineados a un mismo objetivo y que cuenten con la información necesaria para conocer el cómo y a dónde se quiere llegar con los cambios a efectuarse.

Como anteriormente se ha mencionado y en concordancia con lo mencionado por Villasana y Sánchez (2022) hay herramientas, métodos, técnicas, procesos que hacen falta desarrollar en la empresa como: Planes de compensaciones económicas, Planes de carrera y ascensos, Planes de capacitación y formación, Actividades integradores, Programas de reconocimiento de logros, Planes de salarios emocionales, Programas de salud y bienestar, entre otros, los cuales al ser aplicados y monitoreados oportunamente, reflejarán las mejores en la calidad de trabajo de los colaboradores lo cual influye directamente en la obtención de los objetivos propuestos por las empresas.

RECOMENDACIONES

En base a la información obtenida y al respectivo estudio efectuado, se procede a sugerir el siguiente Plan de acción:

Objetivo: Determinar acciones a seguir para la reconfiguración de procesos de incorporación y mantenimiento de personal de la empresa L. Henriques & CÍA

Definición:

Recursos necesarios: Capital humano - Equipos tecnológicos – Instalaciones, oficinas – Convenios con proveedores – Presupuesto financiero – Tiempo

Primeramente, se socializarán los procesos (modificados o nuevos) con los líderes de cada área a fin de involucrarlos en la transformación, así como poder captar sus ideas y opiniones. Luego se informará a todos los colaboradores los cambios o implementación de procesos (campañas informativas y explicativas, envío de correos electrónicos masivos, cápsulas informativas por grupos de chats, publicación en televisores de la empresa, reuniones cortas con todos los departamentos). Posterior, se dará seguimiento al cumplimiento y solicitará retroalimentación por parte del personal de la empresa.

Actividades a realizar:

En cuanto al proceso de Incorporación:

1. La empresa debe realizar una correcta planificación de las personas que se requieren en cada área, ya que con el tiempo oportuno y las especificaciones necesarias se podrán realizar correctamente las contrataciones de personal
2. El reclutador debe estar actualizado de la información de la empresa, tanto en misión, visión, estructura organizacional, sueldos y beneficios, modalidad de contratación y demás, a fin de pueda brindar información correcta a los candidatos de las vacantes
3. El jefe de área solicitante de personal nuevo, debe otorgar información detallada de las funciones y características-habilidades que necesitan contar los candidatos
4. El proceso de incorporación de personal debe ser comunicativo, así todas las áreas inmersas en los procesos podrán tener conocimiento de la nueva

contratación y aportar con lo necesario, de acuerdo a sus responsabilidades

5. El proceso de inducción del personal debe ser correctamente planificado y coordinado con todas las áreas o jefes que intervienen en el mismo, a fin de evitar pérdidas de tiempo y que el nuevo colaborador tenga una percepción de desorganización interna
6. Continuar con la entrega de kits de bienvenida, reglamento interno de trabajo, reglamento interno de higiene y salud, así como con la presentación personalizada del nuevo colaborador por cada uno de los departamentos, ya que son alicientes que motivan a la persona a sentirse bienvenido e involucrarse más con la empresa
7. Implementar Lineamientos para solicitar reclutamiento de personal y Lineamientos para la selección de personal, que detallen pasos, tiempos, responsables y demás información necesaria
8. Utilizar programas/aplicaciones de selección y reclutamiento de personal, que por medio de su sistematización permitan a los candidatos dar seguimiento a los procesos, mejorando la experiencia de los postulantes
9. Trabajar en el Employer branding de la compañía, potencializando su imagen frente a los demás

En cuanto a los procesos para mantenimiento del personal:

1. Analizar la carga laboral de cada persona y el salario que perciben actualmente, así como, comparar los sueldos con los sueldos ofrecidos por empresas de la competencia en el mercado
2. Implementar planes de beneficios salariales por medio de incentivos como: Bonos por cumplimiento en base a indicadores por áreas, Bonos por cumplimiento de ventas general de la empresa, Bonos de Alimentación y/o Movilización, Bonos trimestrales por puntualidad
3. Sistematizar procesos básicos como: Consultas de días de vacaciones, Consultas de pago de comisiones, Consultas de estado de gastos de viajes,

que son los puntos más críticos por tratarse de dinero, a fin de que cada colaborador pueda visualizar y llevar un control

4. Dotar de uniformes a todo el personal de la empresa, así como realizar la renovación anual, especialmente a personal operativo de la empresa
5. Ejecutar el Plan de capacitación Anual, en todos los departamentos, ya sea por medio de capacitadores internos o proveedores externos, ofrecer talleres de coaching, liderazgo, salud mental
6. Realizar integraciones anuales de todo el personal (olimpiadas, jornadas de team building)
7. Organizar campañas de actividades físicas mensuales (bailoterapia, yoga y aeróbicos) que pueden ser impartidas por personal interno sin incurrir en gastos adicionales y campañas de salud (vacunación, oftalmología y demás) por medio de convenios
8. Implementar modalidad híbrida en los cargos que apliquen, siendo optativo para los colaboradores acogerse, y brindando facilidades a quienes lo necesiten
9. Plantear programas de reconocimientos en los cuales se exalten los logros académicos, profesionales, laborales de los colaboradores
10. Realizar Planes de carrera que apliquen para todos los cargos y todos los colaboradores que cumplan con el perfil requerido
11. Actualizar los Descriptivos de puestos de todas las áreas con la finalidad de conocer las funciones que realiza cada cargo post pandemia y recorte de personal
12. Implementar horarios flexibles para los colaboradores del área administrativa y no sólo para los del área comercial que laboran en campo
13. Desarrollar plataforma de conocimientos internos, en los cuales se puedan cargar los pasos a seguir, procesos ejecutados, en los diferentes departamentos, con la finalidad de que todos comprendan todos los procesos internos, y de ser necesario, alguien que ingrese a cubrir un cargo sin previa entrega del puesto, pueda guiarse con la información que encuentre en el portal de conocimientos

14. Enviar comunicados reforzando los mandatos corporativos de la empresa, informativos, cortos, motivadores.
15. Continuar mejorando y documentando los procesos internos de la empresa.

REFERENCIAS

Referencias en formato APA, con sangría francesa. Como se muestra en el siguiente ejemplo (borrar):

- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavidez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*.
- Bouzas Ortiz, J. A., & Reyes Gaitán, G. (2019). *Gestión del talento humano*. México: IURE editores.
- Calvo-Cascante, P. (2022). El desarrollo psicosocial y la gestión del talento humano.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones Octava edición*. México: McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Deloitte. (2021). Tendencias globales de capital humano.
- Fernández López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. Logroño: Tutor Formación.
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Iglesias, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital. Estrategias para atraer y enamorar al talento*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- López Cabrales, Á., Pasamar, S., & Valle Cabrera, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos*. Buenos aires: Cengage Learning .
- Lourdes Münch. (2014). *Administración, gestión organizaciones, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación administrativa*.
- Madero, S., & Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Monterrey, México.
- Naumov García, S. L. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México: Editorial Patria.
- Pérez van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*.
- Ribes, G., Perelló, M. R., & Herrero, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos. Gestión de personas*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

- Rivera, L., & Gutierrez, C. (2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*. Costa Rica: KPMG.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Moreno, D. C. (2019). *La gestión del recurso humano en la micro y pequeña empresa*. Tunja: Editorial UPTC.
- Salinas Rodríguez, J. M., & Malpartida Gutiérrez, J. N. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Revista de investigación científica y tecnológica Alpha Centauri*.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México D.F.: Grupo editorial Patria S.A. de C.V.
- Torres, J. A. (2022). *El poder de los valores. Cómo construir una cultura organizacional*. Xalapa: Editorial Anáhuac Veracruz.
- Villasana, L. M., & Sánchez, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, sexta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.