

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i1.555>

Plan estratégico para el área de recursos humanos a nivel empresarial

Strategic plan for the human resources area at the business level

Plano estratégico para a área de recursos humanos ao nível do negócio

Alberto Esteban Mogrovejo-Lazo ¹

beteml@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9264-2251>

Johanna Estefanía Campos-Pacurucu ²

johis.-91@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6723-8481>

Oscar Rene Calle-Masache ³

ocalle@ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1605-9555>

Pablo Javier Pérez-Jara ⁴

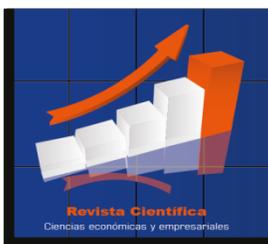
pperezj@ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-8538-5955>

Correspondencia: beteml@hotmail.com

* **Recepción:** 30/11/2021 * **Aceptación:** 18/12/ 2021 * **Publicación:** 20/01/2022

1. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Cuenca, Economista, Investigador Independiente, Cuenca, Ecuador.
2. Magister en Administración de Empresas, Especialista de Talento Humano, Universidad Nacional de Educación, Ingeniera Comercial.
3. Magister En Administración de Empresas, Mención Recursos Humanos y Marketing, Especialista en Docencia Universitaria, Contador Público, Licenciado en Administración, Ingeniero Comercial, Docente de la Unidad Académica de Administración de la Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
4. Magíster en Educación Informática, Especialista en Docencia Universitaria, Ingeniero Comercial, Docente de la Unidad Académica de Administración de la Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.



Resumen

En la actualidad el manejo adecuado de los recursos humanos en las organizaciones de negocios es una herramienta esencial para lograr los objetivos y las metas trazadas en las instituciones, como se recomienda en varios estudios los negocios deben empezar con su imagen interior o marketing casa adentro para afianzar a su personal y comprometerlos con los objetivos trazados, una organización con un malestar interno en sus empleados está destinada al fracaso, en el presente artículo se trata el problema del manejo de los recursos humanos de una compañía de producción, comercialización y servicio post venta de artículos de línea blanca y café que radica en la ciudad de Quito – Ecuador, en la cual sus empleados y colaboradores no están enfocados en conseguir las metas planteadas por los directivos y la gerencia general por lo cual la empresa perdió posicionamiento en el mercado, la disminución de sus ventas han originado problemas de liquidez, por lo tanto una alta rotación de personal, se ha elaborado una investigación cualitativa mediante la técnica de observación realizando un análisis FODA se determinó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, se plantea una reestructuración interna la cual no demanda de valores económicos excesivos, recomendando la revisión de reclutamientos, entrevistas, selección, capacitación, valoración y evaluación realizada por el mismo personal que actualmente trabaja en la organización, todas estas gestiones deberán ir encaminadas a que la empresa sea competitiva en el mercado de la venta de electrodomésticos de línea blanca y café en el país.

Palabras Clave: Recursos Humanos; reestructuración; empresa; competitividad.

Abstract

At present, the adequate management of human resources in business organizations is an essential tool to achieve the objectives and goals set in the institutions, as recommended in several studies, businesses should start with their internal image or in-house marketing to strengthen their staff and commit them to the established objectives, an organization with an internal malaise in its employees is destined to fail, This article deals with the problem of managing human resources of a production, marketing and after-sales service company for white goods and coffee based in the city of Quito – Ecuador, in which its employees and collaborators are not focused on achieving the goals set by the directors and general management, which is why the company lost its position in

the market, the decrease in its sales have caused liquidity problems, therefore a high turnover of personal, a qualitative investigation has been developed through the observation technique, performing a SWOT analysis, the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company were determined, an internal restructuring is proposed which does not demand excessive economic values, recommending the review of recruitments, interviews, selection, training, evaluation and evaluation carried out by the same personnel who currently work in the organization, all these steps should be aimed at making the company competitive in the market for the sale of white goods and coffee in the country.

Key Words: Human Resources; restructuring; company; competitiveness.

Resumo

Atualmente, a gestão adequada dos recursos humanos nas organizações empresariais é uma ferramenta essencial para atingir os objetivos e metas estabelecidos nas instituições, conforme recomendado em vários estudos, as empresas devem começar pela sua imagem interna ou endomarketing para reforçar os seus quadros e comprometê-los. para os objetivos traçados, uma organização com desconforto interno em seus funcionários está fadada ao fracasso, este artigo trata do problema de gestão dos recursos humanos de uma empresa de produção, comercialização e serviço pós-venda de linha branca e café que reside na cidade de Quito - Equador, em que seus funcionários e colaboradores não estão focados em atingir as metas estabelecidas pelos diretores e a direção geral para a qual a empresa perdeu posição no mercado, a queda em suas vendas causou problemas de liquidez, portanto, uma alta rotatividade de pessoal , é desenvolveu uma pesquisa qualitativa através da técnica de observação, realizando uma análise SWOT, foram determinados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa, é proposta uma reestruturação interna que não exija valores econômicos excessivos, recomendando a revisão de recrutamento, entrevistas, seleção, treinamento, avaliação e avaliação realizados pela mesma equipe que atualmente trabalha na organização, todas essas etapas devem ter como objetivo tornar a empresa competitiva no mercado de comercialização de linha branca e café no país.

Palavras-chave: Recursos Humanos; reestruturação; o negócio; competitividade.



Introducción

A la organización que se le va a realizar el estudio, es una empresa que produce y comercializa electrodomésticos de línea blanca y café situada en la ciudad de Quito, para diferentes distribuidores y comercializadoras del Ecuador, está formada con profesionales que comparten estándares técnicos y de operación, así como metodologías, tecnologías y programas de capacitación de las empresas productoras de línea blanca en el país; la empresa cuenta con un equipo de 200 colaboradores, entre personal administrativo, técnico y de operaciones.

Estos profesionales deben ser motivados en forma permanente; según los autores Soto y Raigosa (2008), radica en que el plan de motivación constituye un elemento importante a la hora de establecer la estrategia para alcanzar los resultados deseados por la empresa, este debe basarse en una buena definición de los objetivos de todo el equipo empresarial de acuerdo a las metas corporativas, en ese sentido deben apuntar hacia la satisfacción de las necesidades tanto de los empleados de la empresa como de los clientes.

Incrementar las habilidades, conocimientos y experiencia de los colaboradores de la organización ayuda a responder los actuales desafíos de los negocios la empresa debe aplicar exigentes estándares de capacitación, lo que abarca: programas, cursos, seminarios y talleres formados incluso por la propia empresa; no se deberá invertir recursos adicionales si optimizan el tiempo y competencias de sus colaboradores.

El problema, es que el departamento encargado de la administración de recursos humanos es muy limitado y con muchas deficiencias debido a que no ha existido una participación activa en la gestión del ambiente laboral, sino más bien es un área que trata de apagar incendios, no resuelve los problemas generales de la empresa y no está alineada a los objetivos y metas.

Es importante precisar con exactitud la misión y visión que rige a la empresa, con una alta importancia ya que representa las funciones operativas del área productiva y administrativa que se va a ejecutar en la planta, mercado y consumidores, que finaliza en la mejora total del producto en el mercado.

En lo metodológico, la investigación es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, mediante la técnica de la observación se elabora un plan estratégico de recursos humanos, la primera parte

considera la descripción de la empresa, sus funciones, objetivos y antecedentes generales, la segunda parte consta básicamente de un análisis de la empresa para luego formular objetivos y metas proyectadas sobre la base de las necesidades del mercado, finalmente, se estructuran la formulación del plan estratégico con los objetivos, estrategias, plazos, presupuestos; diseñado para la empresa bajo el escenario actual y proyectado.

Por lo cual la organización necesita crear un plan estratégico de administración de recursos humanos que esté vinculado con sus objetivos, metas planteadas, promover un adecuado ambiente laboral, y el bienestar físico/psicológico de sus colaboradores para un mejor rendimiento, estos planes serán implementados a corto, mediano y largo plazo, según la necesidad. En conclusión, la administración de recursos humanos debe ser más efectiva y adecuada con personal de considerable calidad humana y sobre todo deben tener colaboradores capacitados en la gestión del cambio y cultura organizacional, lo más apropiado es equilibrar el bienestar del personal con la misión de la organización.

A continuación, se revisará el estado del arte con el aporte de algunas investigaciones sobre el tema de recursos humanos, la metodología utilizada en la investigación; se abre una discusión y aportes, terminando con las conclusiones y recomendaciones.

Estado del Arte

La planeación estratégica dentro de las empresas es de fundamental importancia para tarazar los caminos a seguir de la organización; el aporte del autor Chung (2009) en las diversas organizaciones e instituciones que buscan orientar su futuro, es práctica común para la utilización del Plan Estratégico como herramienta clave para el desarrollo de sus actividades, sin embargo una vez finalizado el periodo de duración de este plan queda la interrogante lógica ¿Cuál debe ser el siguiente paso de la organización? Para responder esta interrogante existen diversas técnicas de análisis, partiendo de lo logrado hasta esa fecha en el plan estratégico que ha terminado.

El buen manejo de los recursos humanos siempre aportará beneficios para la organización, en una contribución de la autora Paredes (2015) el departamento de recursos humanos debe convertirse en un promotor para que todos los líderes de personas sean verdaderos profesionales e iconos para sus compañeros, los empleados deben ser socios estratégicos de la organización, agentes del cambio, expertos administrativos y adalides de los empleados para añadir valor a la organización al incrementar el sentido de pertenencia.



Hacer un análisis FODA de la empresa para definir las estrategias es de gran ayuda a la hora de diseñar los objetivos y las metas que se plantea la organización; en un aporte de los autores Villagómez et al. (2014), las fuerzas y debilidades internas son factores que la organización puede controlar y las cuales se desempeñan de manera variable. Las fortalezas son aspectos positivos que se trata de conservar. Las debilidades son funciones que la organización podría hacer mejor. En cambio, las amenazas y las oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la organización. Las oportunidades deben detectarse a tiempo y aprovecharse. Las amenazas sirven para tomar medidas preventivas de manera proactiva ya que puede dañar la organización.

Según Chiavenato (2001), el reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados. De igual manera Chávez (2015), indica que las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización.

La importancia de tener una organización con recursos humanos eficientes, tiene resultados y logros dentro de la industria en la que se desenvuelve la empresa; los autores Rodríguez, Rodríguez y Hernández (2011) aportan la economía industrial y el enfoque de los recursos sostienen que el resultado empresarial viene determinado por la estructura del sector y por los factores específicos de la empresa, respectivamente. La divergencia entre estos dos efectos, efecto industria y efecto empresa juega un papel prioritario a la hora de explicar los resultados de la empresa. Así, mientras la economía industrial se decanta por destacar el protagonismo de la industria sobre la conducta de las empresas que participan en él, la teoría de los recursos defiende la concurrencia de las condiciones individuales a la hora de explicar la variabilidad de los resultados empresariales.

Metodología

La metodología utilizada en la investigación es cualitativa, en un aporte de los autores López y Salas-Harms (2009), la investigación cualitativa se caracteriza por basarse en descripciones narrativas, los investigadores que se inclinan por este método hacen registros narrativos de los fenómenos que estudian, valiéndose de técnicas como la observación participante y entrevistas no estructuradas, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, supone que existe objetividad en el análisis de poblaciones, casos y variables supuestamente definidos de manera clara, suponiendo también que las teorías e hipótesis pertinentes están bien especificadas.

Se utiliza el estudio de analizar en primera instancia las brechas de mercado, de la dirección de la empresa y la satisfacción del cliente, con esa información se proyecta la estructura del departamento de recursos humanos de la organización, por último, se expone los beneficios de la proyección de la información.

Resultados y Discusión

Para el autor Conteras (2013), la planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes cambien a diario, sino que la planeación se efectúe en forma continua y sea apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. La planificación estratégica debe ser el proceso en el cual la gerencia general ordena sus objetivos, acciones en el tiempo, y con la comunicación, determinación de decisiones en las cuales intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos la organización y en la cultura interna; según la autora Liquidano (2006), existen las siguientes fases bien definidas:



1. formulación de misión,
2. objetivos organizacionales,
3. análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa,
4. análisis del entorno; y,
5. formulación de estrategias.

A continuación, un análisis FODA de la actual situación de la empresa:

Tabla 1. Análisis Externo de la empresa

Oportunidades	Amenazas
Incorporación de nuevos productos en el mercado, lavadoras, aire acondicionado, microondas, hornos, lavaplatos, encimeras, e importación de producto como refrigeradoras y cocinas a gas	Compañías importadoras y marcas reconocidas LG, SAMSUNG, MABE y fabricante nacional INDURAMA, FIBROACERO, Fusiones entre empresas nacionales con extranjeras
Desarrollo y la integración absoluta de la tecnología en la estructura interna de la organización, en su organigrama, en sus procesos y sistema de información y comunicación, en su cadena de valor, en el sistema de valor con el resto de agentes del negocio	Situación económica del país (lenta recuperación de la demanda)
Adquisición de producto a empresas competidoras internacional o nacionales cocinetas, encimeras, hornos.	Nuevas compañías incorporándose al segmento de mercado de línea blanca

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Análisis Interno de la empresa

Fortalezas	Debilidades
Equipo profesional especializado	Ausencia de cobertura a nivel regional
La marca de la empresa tiene un reconocimiento nacional	Falta de descentralización de operaciones(dependencia de casa matriz) servicio post venta y facturación
Trabajo en equipo, innovación, servicio, grupos de trabajos, grupos primarios mejoramiento continuo	Alta rotación de personal (situación de la empresa) personal antiguo sin interés de superación y mejorar, personal no calificado
Amplia gama de servicios autorizados diversificación de clientes de talleres y centro de servicio autorizados	Servicio técnico deficiente no existe personal capacitado y comprometido con la empresa
	No hay capacitación oportuna a los colaboradores del área de servicio técnico
	Deficiencia en personal especializado post-venta

Fuente: Elaboración propia

Revisado el FODA de la empresa se puede anotar brechas económicas, de mercado, de dirección, y de satisfacción.

Brechas Económicas: Se toma el aporte de los autores Romo et al. (2014), en diversos lugares del mundo que entre las grandes y pequeñas empresas existen brechas de productividad, entendidas como las diferencias profundas entre la producción promedio en el mercado en relación con una empresa individual, estas brechas de productividad se reflejan en brechas de rentabilidad económica o márgenes de ganancia promedio, atribuibles a la existencia de economías de escala significativas donde las empresas grandes disminuyen sus gastos de operación unitarios al distribuir los costos fijos de las instalaciones, en un volumen de producción grande, lo cual incrementa las ganancias y las posibilidades económicas de implementar mejoras en la calidad. Sin embargo, también al interior del estrato de pequeña escala pueden existir brechas en el alcance del potencial técnico de producción y por lo tanto la rentabilidad económica y las oportunidades de avance tecnológico y sustentabilidad de la producción.



Brechas de Mercado: El mercado de electrodomésticos a nivel nacional está comprendido:

- Por fabricantes nacionales, con una participación de mercado del 60% a nivel nacional, los servicios de la competencia son bastante similares entre sí, marcándose la diferencia en cuanto a precio, valor agregado y segmentos a los cuales están dirigidos estos negocios.
- Los importadores que están dirigidos hacia las grandes cadenas y distribuidores; que son el 40% del mercado; por lo que se recomienda que la empresa debería ingresar en el mercado de importación de productos como refrigeradoras y cocinas; mantener la fabricación de vitrinas y congeladores que son productos de menor importación, sin mucha exigencia de calidad y con poca competencia en el mercado nacional.

Brechas de Dirección: Basados en la importación de productos que se sugiere para la empresa, buscando productos y servicios de excelencia para sus clientes, se puede anticipar que esta empresa cumpliría en gran parte su objetivo. El servicio post-venta debe ser mejorado notablemente con estándares internacionales y personal adecuado y capacitado lo cual refleja una imagen de prestigio en el mercado y una concordancia con lo planteado en su misión y recuperación de la marca (capacitación, selección y contratación de personal adecuado).

Brechas de Satisfacción: Un gran porcentaje de clientes no está conforme con los servicios post-venta y productos entregados por la empresa, la organización debe entregar el servicio y productos con un mayor profesionalismo.

Información Proyectada de la Organización: La gerencia de la información es de suma importancia en la empresa, el autor Rivas (2003) aporta, generalmente se tiende a asociar con una labor propia de los administradores, como es la gerencia de recursos humanos, materiales y financieros, pero actualmente la información debe ser vista como otro recurso de toda organización igualmente importante que traspasa las fronteras de todo proceso administrativo. Además, no se debe perder de vista que tanto la planeación, dirección, organización y control deben nutrirse de este importante componente.

La tendencia de las empresas actuales de fabricación de electrodomésticos en el Ecuador y Sudamérica se inclina a importar productos de alta calidad con mejor precio e innovación que dominan el mercado, la empresa no se encuentra ajena a estos cambios lo que implica que se debe

proyectar la organización hacia la globalización y mejora de recursos humanos especializados en ventas, mercadeo, servicio técnico que den una nueva imagen a la empresa y su marca.

Para lograr esto se debe adoptar una cultura organizacional adecuada fomentando la marca empresarial en los recursos humanos, una sola manera de actuar, con gran compromiso, mejorando los procesos, la calidad; el servicio post-venta e importando nuevos productos.

Actualmente a nivel nacional la empresa ocupa los primeros puestos de participación de mercado en productos comerciales (vitrinas y congeladores), con deficiencias en productos domésticos como refrigeradoras y cocinas.

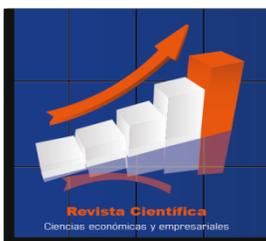
Una de las metas fijadas por los directivos de la empresa es posicionarla en los primeros lugares en la venta de todas sus líneas; meta propuesta con productos importados. Esto debido a las potenciales oportunidades de negocio visualizadas en las brechas de mercado las cuales aumentarían la participación en el comercio de la empresa, entre estos añadiendo a la comercialización de la empresa productos nuevos de importación, como lavadoras, secadoras, aires acondicionados, microondas, hornos empotrables, cocinas encimeras con y sin horno de buena calidad con mejores precios.

Cabe señalar que para concretar las proyecciones realizadas por la empresa el área de recursos humanos es pieza fundamental en este proceso, para lo cual la empresa ha formulado los siguientes objetivos estratégicos:

- Reclutar el personal adecuado para satisfacer las necesidades del cliente.
- Fortalecer cultura organizacional.
- Mejorar la capacidad del recurso humano.
- Crear una cultura para implantar y desarrollar políticas de recursos humanos.
- Implementar el modelo de excelencia empresarial.
- Metas claras y precisas.

La organización se ha fijado varias metas, entre las más importantes se citan las siguientes:

- Ser la empresa con mayor crecimiento entre los competidores
- Convertirse en la segunda empresa nacional con mayor participación de mercado nacional en los próximos años.
- Reconocimiento nacional de la marca



- Servicio post venta con igual o mejor que los estándares de la competencia

Para lograr convertirse en la segunda empresa a nivel nacional debe definir las siguientes estrategias:

- Capacidad de los recursos humanos alineada con los objetivos y la estrategia de la empresa.
- Reclutamiento y retención de los colaboradores.
- Capacitación y desarrollo.
- Gestión de la cultura organizacional.
- Promociones.
- Compensación.
- Asignación de responsabilidades.
- Indicadores.

Dentro de los objetivos estratégicos, se enmarca en brindar a los profesionales de la empresa un marco compartido de competencias. Se entregará un servicio coherente y fluido a los clientes donde quiera que estos lleven a cabo sus negocios, los objetivos son los siguientes:

- Medir el comportamiento actual comparado con los estándares competencia.
- Establecer los objetivos para alcanzar los estándares.
- Planificar las acciones y el apoyo necesario para obtener el dominio de la competencia.
- Estimar el tiempo necesario y la manera de medir el avance.

Lo que constituye un modelo de competencias para cumplir los objetivos y estrategias; las competencias que se refieren en áreas que necesitan la capacidad del personal que posibilitan tener éxito en la carrera de los colaboradores y profesionales; constituyen una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes que son necesarias para desempeñar el trabajo.

La situación ideal para la empresa contempla:

- Competencias alineadas con las necesidades y estrategias del negocio.
- Recursos humanos como una ventaja competitiva.
- Recursos humanos como la clave para el crecimiento del negocio.

Un sistema de gestión del desempeño de los empleados o colaboradores herramienta básica que facilita las iniciativas de capacitación y crecimiento de la empresa. Su

propósito es crear un proceso coherente a nivel de toda la empresa para el desarrollo de la carrera y la evaluación del desempeño, así como brindar un entorno de apoyo que facilite el desarrollo gerencial con el apoyo de las jefaturas en cada área

Beneficios:

- Alineamiento del desempeño individual con las estrategias y los objetivos de la empresa.
- Evaluación/Autoevaluación del progreso y desempeño.
- Mejoramiento del desempeño de los colaboradores.
- Definición de los estándares de desempeño.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional de los colaboradores.
- Identificación de las necesidades de mejoramiento en cuanto a capacitación/desempeño.
- Consideración del desempeño en los sistemas de compensación.
- Responsables en cada área de la empresa.

El área de recursos humanos es responsable de:

- Asegurar que el proceso se cumpla a lo largo de todo el año.
- Solicitar y tomar en cuenta las sugerencias para un mejoramiento continuo.
- Es responsable de la capacitación continua.
- Efectuar un seguimiento de las asignaciones, formularios presentados, finalización de las secciones de revisión

La Gerencia General es responsable de:

- Proveer soporte claro, apoyando al modelo de estrategias empresarial.
- Reconoce y refuerza las implicancias que tiene el modelo para la cultura de la empresa.
- Se encarga en forma activa del liderazgo de la comunicación relacionada con el cumplimiento.
- Se asegura que se mantengan la calidad y la coherencia de las evaluaciones.

La formulación del plan estratégico y diseño de las estrategias de recursos humanos en base a la meta propuesta para la empresa, de desarrollar el desempeño de los colaboradores y tener el personal adecuado en las diferentes áreas de la empresa, optimizando el recurso humano mejorando el ambiente laboral se proponen las siguientes estrategias:

- Implementar un plan de desarrollo organizacional que logre que los procesos y procedimientos sean realizados de igual manera en todas las áreas de la empresa, inculcando los valores y principios de la organización los cuales distinguirán a los profesionales de la empresa con respecto a la competencia.
- Crear un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.
- Implementar un plan que considere beneficios, promociones que logre atraer y retener el recurso humano.

Objetivos del plan:

- Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección adecuadas que permitan proveer a la empresa de recursos humanos calificados en el momento oportuno.

Tabla 3. Objetivo 1 Desarrollar técnicas de Reclutamiento

Actividades Estratégicas	Responsabilidad		Cronograma		Recursos	Medidas de Control	Resultados
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Inversión (\$)		
Realizar una investigación de fuentes externas e internas para captar los individuos más calificados	RR.H.H.	ADM.	Mes 1	Mes 12	\$ 50	Reporte de investigación realizada	Base de datos
Desarrollar las diferentes descripciones de puesto para cada departamento de la empresa	RR.H.H.	Dpto. Correspondientes	Mes 1	Mes 12	\$ 200	Manual de inscripción de cargos	Manual de descripción de cargos para cada dpto.
Uso de sistema de información para posibles candidatos	RR.H.H.	Informática	Mes 1	Mes 12	\$ 50	Prueba del sistema período marcha blanca	Sistema de información
Implementar programa de promoción de apoyo al proceso de reclutamiento	RR.H.H.	RR.PP.	Mes 1	Mes 12	\$ 100	Programación de promoción	

Fuente: Elaboración propia

- Capacitar al personal a través de un plan completo durante el corto plazo, el plan de capacitación será con base en: reclamos del cliente, no conformidades en los procesos de fabricación, retroalimentación de servicio técnico, y esta capacitación se realizará con personal propio de la empresa.

Tabla 4. Objetivo 2 Capacitación del personal

Actividades Estratégicas	Responsabilidad		Cronograma		Recursos	Medidas de Control	Resultados
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Inversión (\$)		
Determinar las necesidades de capacitación de cada departamento	RR.HH.	Todos los dptos.	Mes 3	Mes 12	\$ 50	Listado de necesidades de cada dpto.	Cursos
Selección de los métodos de capacitación	RR.HH.	Todos los dptos.	Mes 3	Mes 12	\$ 100	Lista de los métodos seleccionados	Manual Procedimientos
Implementación del plan de capacitación	RR.HH.	Dptos. Correspondientes	Mes 3	Mes 12	\$ 200	Informe de progreso	Informe plan de capacitación.
Evaluación de los resultados	RR.HH.	Dptos. Correspondientes	Mes 3	Mes 12	\$ 50	Documento con el contenido de los resultados	Informe de resultados

Fuente: Elaboración propia

- Lograr una cultura organizacional idónea para que los profesionales realicen las labores bajo los mismos estándares en toda la empresa.

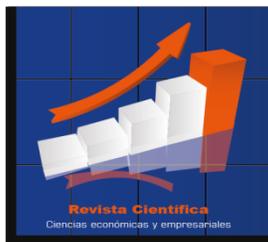


Tabla 5. Objetivo 3 Cultura organizacional

Actividades Estratégicas	Responsabilidad		Cronograma		Recursos	Medidas de Control	Resultados
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Inversión (\$)		
Determinar los estándares a seguir en la empresa ECASA	RR.HH.	Todos los dptos.	Mes 3	Mes 12	\$ 100	Listado de estándares	Manual de Procedimientos
Método de retroalimentación de datos	RR.HH.	Dptos. Correspondientes	Mes 3	Mes 12	\$ 50	Entrevistas, Cuestionarios	Base de datos
Desarrollo de equipos y grupos de trabajo en las áreas estratégicas	RR.HH.	Dptos. Correspondientes	Mes 3	Mes 12	\$ 50	Seminarios de entrenamiento	Instrucciones de trabajo
Comités y grupos primarios de trabajo	RR.HH.	Dptos. Correspondientes	Mes 3	Mes 12	\$ 50		
Implementación de sistema de evaluación de desempeño	RR.HH.	Dptos. Correspondientes	Mes 3	Mes 12	\$ 100	Entrevista, Cuestionario	Modelo de evaluación

Fuente: Elaboración propia

- Lograr un clima organizacional favorable que contribuya con el buen desempeño de los empleados de la empresa.

Tabla 6. Objetivo 4 Cima organizacional

Actividades Estratégicas	Responsabilidad		Cronograma		Recursos	Medidas de Control	Resultados
	Primaria	Apoyo	Inicio	Final	Inversión (\$)		
Recolección y análisis de datos	RR.HH.	Todos los dptos.	Mes 3	Mes 12	\$ 50	Reporte de investigación realizada	Base de datos
Desarrollo de entrenamiento en sensibilidad	RR.HH.	Dptos. Correspondientes	Mes 3	Mes 12	\$ 100	Actividades intergrupales, grupos de entrenamiento entre conocidos	Informe de comportamiento organizacional
Enriquecimiento y ampliación del cargo	RR.HH.	Todos los dptos.	Mes 3	Mes 12	\$ 100	Comisión de empleados para rediseñar cargos	Manual de descripción de cargos
Implementación del plan de desarrollo organizacional	RR.HH.	Dptos. Correspondientes	Mes 3	Mes 12	\$ 50	Informe de progreso	Informe de desarrollo organizacional

Fuente: Elaboración propia

La revisión del plan del área de recursos humanos implicará un monitoreo mensual y una evaluación anual, la implementación del plan, los resultados y el que se lleve a cabo depende de los colaboradores de esta área en coordinación con las demás áreas afectadas y la gerencia general.

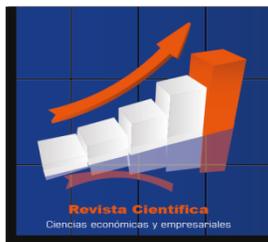


Tabla 7. Monitoreo del Departamento de Recursos Humanos

Plan de Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Establecer contacto con las principales fuentes internas y externas												
Utilizar como apoyo los diferentes medios de reclutamiento (Prensa, Bolsa de Trabajo vía Internet)												
Establecimiento de las políticas de reclutamiento												
Depurar dentro de los solicitantes aquellos que cumplan con el perfil del puesto para recolectar la información adecuada.												
Aplicar evaluaciones, pruebas e investigaciones a cada solicitante												
Realizar la selección final del candidato idóneo												
Contratación												
Ejecución de entrenamiento para el personal												
Aplicación de un sistema de control de Gestión de Recursos Humanos												
Implementación de un programa de Planificación Estratégica de Recursos Humanos												
Aplicación de un Sistema de Desarrollo Organizacional												
Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño												
Aplicación de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño												

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al plan estratégico formulado para la empresa se debería trabajar en las siguientes políticas de recursos humanos:

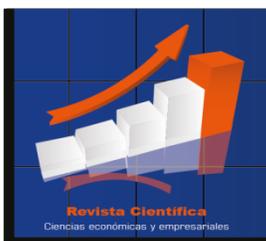
- Políticas de aplicación de recursos humanos: Determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo basado en los estándares, exigidos por la empresa a nivel nacional para el correcto desempeño de las tareas, criterios de valoración de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante un examen de desempeño a través de un sistema de evaluación adecuado para lograr las metas propuestas por la empresa.
- Políticas de desarrollo de recursos humanos: Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Para cumplir uno de los objetivos del plan es necesario desarrollar un clima organizacional ad-hoc (con las exigencias, para esto la empresa establece claramente la política de mantención de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de su negocio.
- Políticas de selección, capacitación, y promociones, así mismo la empresa debe tener como bases claras políticas de selección, capacitación y promociones claves para llevar a cabo el objetivo planteado con éxito.

Conclusiones

La planificación estratégica es necesaria para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la empresa, sería inútil la planificación si la dirección de la empresa no lo utiliza como una destreza para incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa. El presente proyecto permitirá formar profesionales más íntegros y preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales.

El indicador relevante para conseguir la meta planteada corresponde al modelo de excelencia global, dentro de este modelo la evaluación de desempeño es fundamental, incorporando la gestión por competencias como pilar en el sistema.

La excelencia en los servicios post- venta entregados es producto de personal calificado, por ende, una adecuada política de capacitación es de gran importancia.



Las metas fijadas deben ir acompañadas de incentivos para motivar al recurso humano a través de planes de beneficios o promociones tales como asensos, reconocimientos públicos, condecoraciones, diplomas, etc.

Una política de selección del recurso humano debe ser consecuente con los objetivos planteados ya que contar con la persona adecuada requiere de un proceso adecuado de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollar el personal necesario para constituir grupos de trabajo competitivos, es por esto que el talento humano se considera el eje fundamental de las instituciones, por consiguiente, debe haber una correcta administración y gestión del mismo.

El área recursos humanos debe ser el principal espacio donde el trabajador, colaborador, empleado sea muy bien atendido, con calidad humana, y mucho respeto, receptando de manera efectiva las necesidades, reclamos y sugerencias de todas las áreas de la empresa, dando solución inmediata precautelando el bienestar de su talento humano.

Horarios de trabajo, alimentación, médicos, reglamento interno debe permanecer actualizado y debe ser divulgado a todos los usuarios internos para su correcta aplicación en cumplimiento de sus obligaciones sin descuidar sus derechos.

Lo más apropiado es equilibrar el bienestar del personal con la misión de la organización, existiendo servicios que pueden ser renovados pensando siempre en beneficio de la organización.

Referencias

1. Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Gestión del talento humano. Riobamba: La Caracola Editores.
2. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial NOMOS S.A.
3. Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 27-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620150004>
4. Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión* (35), 152-181. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

5. Liquidano, M. (2006). La gestión de recursos humanos en empresas de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica* (31), 22-27. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403105>
6. López, F., y Salas, H. (2009). Investigación Cualitativa en la Investigación. *Cinta de Moebio* (35), 128-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10111909004>
7. Paredes, K. (2015). El profesional de recursos humanos. *Visión Gerencial* (2), 265-268. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545899001>
8. Rivas, J. (2003). La gerencia de información: El caso de los archivos. *Biblios*, 4(16), 3-13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16101605>
9. Rodríguez, T., Rodríguez, M., y Hernández, M. (2011). El efecto industria en la estructura económico-financiera de la empresa. *Estudios de Economía Aplicada*, 17(1), 141-161. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30117103>
10. Romo, C., Valdivia, A., y Carranza, R. (2014). Brechas de rentabilidad económica en pequeñas unidades de producción de leche en el altiplano central mexicano. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 5(3), 273-289. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265632452002>
11. Soto, G., y Raigosa, J. (2008). La motivación en equipos de ventas. *Plan de motivación. AD-minister*, 12, 31-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327242002>
12. Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, S., y Vásquez, E. (2014). El Análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, 1121-1131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676021>