



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL
PERSONAL IDÓNEO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA FINANCIERA SUMMA, S.A.**

Ximena Stefanía López Méndez
Asesorado por el Ing. Renaldo Girón Alvarado

Guatemala, febrero de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL
PERSONAL IDÓNEO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA FINANCIERA SUMMA, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

XIMENA STEFANÍA LÓPEZ MÉNDEZ
ASESORADO POR EL ING. RENALDO GIRÓN ALVARADO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Selvin Estuardo Joachin Juarez
EXAMINADOR	Ing. Guillermo Federico Mijangos Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FINANCIERA SUMMA, S.A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, fecha 5 de septiembre del 2019.

Ximena Stefanía López Méndez

Guatemala, 8 de noviembre de 2021

Ingeniero

César Ernesto Urquizú Rodas

Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de ingeniería

Estimado Ingeniero:

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que he asesorado la tesis de la estudiante universitaria **Ximena Stefanía López Méndez** quien se identifica con número de DPI: **2926 40315 0101** y registro académico **201503809**, habiendo finalizado satisfactoriamente el desarrollo del tema **“IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FINANCIERA SUMMA, S.A.”**

Agradeciendo de antemano la atención que brinde a la presente

Atentamente.



Renaldo Girón Alvarado
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5977

Ingeniero Renaldo Girón Alvarado

Asesor

Colegiado Número 5,977

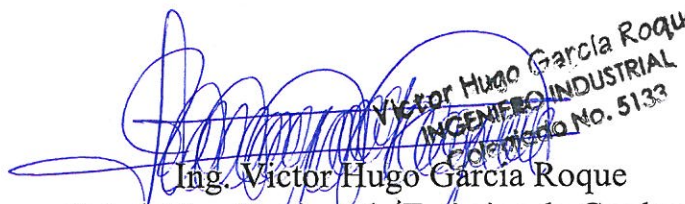


ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.126.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FINANCIERA SUMMA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Ximena Stefania López Méndez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Victor Hugo García Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Victor Hugo Garcia Roque
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 5133

Guatemala, noviembre de 2021.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.035.EMI.2022

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FINANCIERA SUMMA, S.A.**, presentado por: **Ximena Stefanía López Méndez**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Motivo: Ingeniero Industrial
Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, USAC
Colegiado 4,272, Periodo: enero a marzo año 2022

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2022

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.086.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SUCESIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL IDÓNEO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA FINANCIERA SUMMA, S.A.**, presentado por: **Ximena Stefania López Méndez**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, febrero de 2022

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por permitirme culminar mi carrera universitaria, brindarme salud y acompañarme en todo momento.
- Mis padres** Himbert López e Ivonne de López quienes me han brindado todo su apoyo, amor y comprensión a lo largo de mi vida y son mi fuente de inspiración.
- Mis hermanos** Diego López y Pablo López, mis compañeros de vida, a quienes agradezco acompañarme en todo momento para alcanzar mis sueños y metas.
- Mis abuelos** Roosevelt Méndez y Gloria de Méndez, quienes han sido fuente de inspiración en mi vida y han influido en la culminación de mi carrera.
- Mi familia** Rony Méndez, Mónica Méndez, Byron Girón, Cristel Díaz, Daniel Díaz.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser una importante influencia en mi carrera, mi casa de estudios y mi fuente de formación académica.

Facultad de Ingeniería

Por ser una influencia importante para mí desarrollo como profesional.

**Mis amigos de la
Facultad**

Por apoyarme en todo momento y ser incondicionales.

Mis tíos

Juan Orlando López y Hugo Girón, por confiar en mis capacidades y brindarme su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

Mi asesor

Ing. Renaldo Girón por colaborar en mi proyecto de tesis, agradezco su buena voluntad y disposición.

Mis amigas

Glenda Fernández y Grettel Fernández por apoyarme en todo momento de mi vida personal y laboral.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Empresa financiera.....	1
1.1.1. Información general.....	1
1.1.2. Ubicación	1
1.1.3. Historia	2
1.1.4. Tipo de organización	2
1.1.4.1. Organigrama.....	3
1.1.4.2. Descripción de puestos	4
1.1.5. Misión	5
1.1.6. Visión.....	5
1.2. Plan de sucesión	5
1.2.1. Definición.....	5
1.2.2. Herramientas para implementación del plan de sucesión	5
1.3. Recursos humanos.....	7
1.3.1. Actividades en recursos humanos.....	8
1.3.2. Jornadas laborales	9
1.3.3. Reclutamiento y selección	10

1.3.4.	Capacitaciones.....	12
1.3.5.	Sueldos y salarios	13
1.3.6.	Bonificaciones e incentivos	15
1.3.6.1.	Análisis de puestos	15
1.4.	Planeación estratégica	16
1.4.1.	Definición.....	17
1.4.2.	Funciones.....	18
1.5.	Finanzas empresariales	18
1.5.1.	Clasificación	19
1.5.1.1.	Finanzas privadas	19
1.5.1.2.	Finanzas públicas.....	19
1.5.2.	Financiamiento	21
1.5.3.	Inversiones	22
1.6.	Lineamientos técnicos.....	23
1.6.1.	KPIS	23
1.6.1.1.	Definición.....	24
1.6.1.2.	Utilización	24
1.6.2.	Evaluaciones de desempeño	24
1.6.2.1.	Definición.....	25
1.6.2.2.	Ventajas	26
1.6.3.	<i>Box Grid</i> (herramienta de gestión)	27
	Se describe la herramienta de gestión.....	27
1.6.3.1.	Definición.....	27
1.6.3.2.	Aplicación	28
1.7.	Plan de sucesión	28
1.7.1.	Definición.....	29
1.7.2.	Características del plan	30
1.7.3.	Diferencias del plan de estrategia y plan de sucesión	31

1.7.4.	Importancia del plan	33
2.	SITUACIÓN ACTUAL.....	37
2.1.	Departamento de recursos humanos	37
2.1.1.	Importancia del perfil actual	38
2.1.2.	Planificación de personal	40
2.1.3.	Planificación del personal	42
2.1.4.	Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	43
2.2.	Investigación interna de necesidades.....	44
2.2.1.	Planificación de recursos humanos	44
2.2.2.	Modelo basado en la demanda estimada del producto o del servicio	44
2.2.3.	Modelo basado en el segmento del puesto	45
2.2.4.	Modelo de grafica de remplazo.....	45
2.2.5.	Modelo basado en el flujo de personal	46
2.2.6.	Servicio al cliente interno	46
2.2.7.	Proceso de sugerencias, comentarios, quejas y reclamos	46
2.3.	Proceso actual de reclutamiento	47
2.3.1.	Fuentes de reclutamiento	50
2.3.1.1.	Internas.....	51
2.3.1.2.	Externa	52
2.3.1.3.	Medios	54
2.4.	Encuesta y servicio.....	54
2.4.1.	Tipos de encuesta	55
2.5.	Productividad.....	56
2.5.1.	KPIS	56
2.5.2.	Evaluación de desempeño	56

2.5.3.	Encuesta de servicio al cliente interno	57
2.6.	Capacitaciones actuales	57
2.6.1.	Evaluaciones	58
2.6.2.	Cronograma de actividades.....	58
3.	PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE SUCESION	61
3.1.	Departamento de Recursos Humanos	61
3.1.1.	Definición.....	61
3.1.2.	Objetivos de la estratégica financiera.....	61
3.1.3.	Decisiones estratégicas de la empresa	62
3.2.	Estrategia financiera.....	62
3.2.1.	Gestión	63
3.2.2.	Liquidez	64
3.2.3.	Objetivos financieros	64
3.2.4.	Fuentes de financiamiento	64
3.3.	Principales estrategias financieras de la empresa	64
3.3.1.	Presupuesto	64
3.3.2.	Costos financieros.....	65
3.3.3.	Liquidez y solvencia	65
3.3.4.	Análisis de riesgos	65
3.4.	Planificación de estrategias para la empresa.....	65
3.4.1.	Consultoría de estrategias.....	66
3.5.	Planteamiento de la herramienta 9 <i>box grid</i>	66
3.5.1.	Factibilidad	67
3.5.2.	Beneficios.....	67
3.6.	Costos propuestos	67
3.6.1.	Costos fijos.....	67
3.6.2.	Costos variables.....	67
3.6.3.	Costos para capacitación	67

3.7.	Recursos Humanos	68
3.7.1.	Evaluaciones de desempeño.....	68
3.7.2.	Análisis de brechas.....	70
3.7.3.	Análisis de perfil de puestos	75
3.8.	Estrategias de implementación del plan de sucesión	77
3.8.1.	Perfiles de cargo	77
3.8.2.	Puestos decisivos	77
3.8.3.	Sociedades estratégicas.....	77
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	79
4.1.	Importancia de la planeación estratégica	79
4.1.1.	Desarrollo del proceso de planificación	79
4.2.	Desarrollo de acciones estratégicas.....	80
4.2.1.	Requerimientos.....	80
4.2.2.	Ciclos.....	81
4.2.3.	Nivel de probabilidad	81
4.2.4.	FODA a implementar	81
4.3.	Políticas de la realización de la planeación	82
4.3.1.	Condiciones competitivas	82
4.3.2.	Clima organizacional	82
4.3.3.	Sueldos y salarios.....	84
4.3.4.	Planificación financiera	85
4.4.	Desarrollo de acciones estratégicas.....	85
4.4.1.	Eventualidad	86
4.4.2.	Indicadores de seguimiento.....	86
4.5.	Perfil del sucesor	86
4.5.1.	Habilidades y aptitudes.....	86
4.5.2.	Evaluaciones de desempeño.....	87
4.5.3.	Entrevistas	87

4.5.4.	Rendimiento laboral	87
4.6.	Diseño de la investigación.....	88
4.6.1.	Solicitantes	88
4.6.2.	Medio de trabajo.....	88
4.7.	Administración de talento	88
4.7.1.	Medios metodológicos.....	89
4.7.2.	Especialidades técnicas	89
4.8.	FODA	89
4.8.1.	Análisis principal.....	89
4.8.1.1.	Fortalezas.....	89
4.8.1.2.	Oportunidades.....	90
4.8.1.3.	Debilidades.....	90
4.8.1.4.	Amenazas	91
4.8.2.	Análisis Interno y externo	91
5.	MEJORA CONTINUA	93
5.1.	Estadísticas.....	93
5.1.1.	Planificación de evaluaciones	93
5.1.2.	Sistema de gestión del desempeño	93
5.2.	Planificación de sucesión	96
5.2.1.	Mitigación de los riesgos	96
5.2.2.	Gestión de la sucesión y la gestión de talentos.....	96
5.3.	Principales Aplicaciones del plan de sucesión	97
5.3.1.	Formación del personal	97
5.3.2.	Desarrollo de personal	98
5.3.3.	Evaluación de desempeño	98
5.4.	Identificación Matriz FODA.....	99
5.5.	Identificación del pronóstico del capital humano	100
5.6.	Ventajas competitivas de la planificación	100

5.7.	Acciones correctivas.....	101
5.7.1.	Acción de mejora o acción de mejoramiento	101
5.7.2.	Acción de optimización	103
5.7.3.	Acción preventiva	103
5.7.4.	Corrección	103
5.7.5.	Eficacia	103
5.7.6.	Eficiencia	104
5.8.	Auditoría	104
5.8.1.	Auditoría Interna	105
5.8.2.	Auditoría externa	106
CONCLUSIONES		107
RECOMENDACIONES.....		109
BIBLIOGRAFÍA.....		111

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama general sin detalle de nivel.....	3
2.	Organigrama en capas.....	4
3.	Análisis de puesto	16
4.	Cronograma de actividades	59
5.	Evaluación de 5 S	99
6.	Formato de evaluación de capacitación.....	102
7.	Planificación del proyecto.....	104

TABLAS

I.	Jornadas laborales.....	10
II.	Evaluación de desempeño	69
III.	Estrategias para control interno	71
IV.	Estrategias para control externo	72
V.	Estrategia tangible del servicio.....	73
VI.	Estrategias de motivación de los trabajadores.....	75
VII.	Competencias laborales.....	76
VIII.	Capacidad y destreza de los trabajadores para brindar calidad del servicio	83
IX.	Datos para el método de evaluación	85
X.	Fortalezas	90
XI.	Oportunidades.....	90
XII.	Debilidades	90

XIII.	Amenazas	91
XIV.	Análisis de factores internos y externos.....	92
XV.	Sistema de gestión de desempeño.....	94
XVI.	Síntesis de resultados.....	100

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
m	Metro
mm	Milímetro
%	Porcentaje

GLOSARIO

Accidente de operación	Tipos de accidentes por errores durante el funcionamiento o mal funcionamiento dentro del equipo de trabajo.
Accidente mecánico	Daños a componentes causados por errores operativos en cualquier equipo.
Análisis de riesgos	Una serie de medidas que se deben tomar para prevenir, reducir y eliminar peligros de otras formas.
Accidente de	Tipos de accidentes por errores durante el Operación funcionamiento o mal funcionamiento dentro del equipo de trabajo.
Accidente mecánico	Daños a componentes causados por errores operativos en cualquier equipo.
Análisis de riesgos	Una serie de medidas que se deben tomar para prevenir, reducir y eliminar peligros de otras formas.
Auditoría	La evaluación sistemática se utiliza para comprobar si las actividades y los resultados relacionados están en línea con las estrategias y métodos planificados, a fin de verificar si estos métodos se implementan de

manera efectiva y si son adecuados para lograr las metas y objetivos establecidos por la sociedad.

Acción correctiva El procedimiento utilizado para eliminar la causa de la no conformidad tiene como objetivo evitar que se repita.

Medida preventiva Un procedimiento que utiliza cualquier factor para controlar, prevenir o identificar riesgos o peligros.

Plan de sucesión La empresa considera que los empleados clave que se jubilan o dejan la empresa deben ser reemplazados por otros de valor similar, y los cambios deben planificarse de manera ordenada antes de que surja la situación.

Riesgos Características físicas, químicas o microbiológicas que pueden causar peligro.

Análisis de puesto Procedimientos para determinar las funciones y responsabilidades de cada puesto, teniendo en cuenta el perfil de las personas que deben ser contratadas para ese puesto.

Auditoría interna Permite vigilar y monitorear el proceso adecuado para lograr los objetivos de la organización.

Auditoría externa Lo realizan contables o auditores independientes de la organización, quienes verifican que se sigue el

proceso y acreditan el normal funcionamiento de la organización.

Competencia laboral

El conocimiento, los talentos y las habilidades laborales que posee una persona para ser competente para un determinado puesto de trabajo.

RESUMEN

La empresa Financiera Summa, S.A. Actualmente no cuenta con el proceso para elegir al sucesor idóneo en los distintos puestos de trabajo dentro de la organización, ante ello se desarrolla la idea de utilizar herramientas cuantitativas como lo son las matrices de aptitudes y habilidades, evaluaciones de desempeño y manuales de funciones.

Para la realización de un plan de sucesión siendo de utilidad para el momento en que la empresa atravesase principalmente dificultades ante un aumento de costos, retiros de líderes, conflictos laborales, entre otros.

Por ello es importante contar con un plan de sucesión ya que se previene la salida de un miembro primordial y de esta manera asegurar que el departamento puede seguir laborando con la misma capacidad, obteniendo buenos resultados.

OBJETIVOS

General

Implementar un plan de sucesión para la selección del personal idóneo en el área de recursos humanos de la empresa Financiera Summa, S.A.

Específicos

1. Minimizar costos en el área de reclutamiento y selección utilizando el plan de sucesión.
2. Favorecer la retención del personal idóneo para los puestos esenciales.
3. Contribuir a la mejora de los métodos de selección de puestos, optimizando el desempeño de los trabajadores.
4. Incentivar al personal calificado al crecimiento laboral reduciendo tiempo en el proceso de reclutamiento y selección.
5. Identificar puestos esenciales, validando el contexto organizacional del plan de sucesión.
6. Determinar las ventajas y desventajas de la implementación del plan de sucesión colaborando a la mejora continua.

7. Reducir el impacto de los cambios de dirección, asegurando el cumplimiento de los objetivos empresariales.

INTRODUCCIÓN

Financiera Summa, S.A. cuenta con experiencia en flujo de caja, soluciones para la obtención de crédito por venta y arrendamiento de bienes muebles. Es en esta situación que surge el concepto de competencia como una forma de atender estas necesidades porque busca la ventaja competitiva de los trabajadores.

Asimismo, se utiliza el modelo de competencias como un nuevo tipo de gestión, cuyo principal objetivo es que cuando se asignen a las personas sus diversas tareas, se las considere aptas y capaces para el desempeño de sus funciones específicas. Posteriormente, permitirá la integración de todos los subsistemas que constituyen la gestión del talento en torno al concepto de competencia, incluyendo selección, planificación de entrada, planificación de carrera, formación, evaluación, indicadores y separación de la organización.

El primer capítulo aclara los diversos antecedentes de la empresa y los temas que requieren atención en la exhibición del trabajo de graduación, para que sea fácil de entender el plan. La planificación de la sucesión se aplica a la gestión de recursos humanos, por lo que en el Capítulo 2 conocerá la situación actual de la empresa, las condiciones operativas, diversas herramientas de trabajo, entre otros.

Con el fin de obtener respuestas efectivas a los problemas del cambio, y para explorar y determinar qué conocimientos, comportamientos y habilidades se necesitan para que cada puesto en la organización pueda completarse con éxito, se llevó a cabo el capítulo tres.

Porque, de esta manera, se centra en competencias individuales para educar, capacitar, entrenar, evaluar y promover a las personas que hoy son parte de la empresa financiera Summa, S.A.

El capítulo cuatro presenta el plan en detalle, cómo está formado, qué puntos se deben considerar y qué herramientas se necesitan para la ejecución, y finalmente presenta el plan de implementación del plan y presenta las ventajas y desventajas, los costos y los beneficios del plan futuro.

Finalmente, todo plan o nueva implementación tiene necesita una mejora continua, porque siempre hay áreas que necesitan innovar, es decir, a medida que se implementa el plan, se revisan constantemente los puntos que pueden ser cuestionados y tomar medidas preventivas y correctivas para promover el desarrollo. De esta forma, se pueden obtener resultados más eficientes y efectivos.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Empresa financiera

Financiera Summa, S.A. es una institución bancaria que tiene derecho a actuar de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Ley de Sociedades Financieras y la Ley de Bancos y Grupos Financieros de Guatemala. Se especializa en soluciones de flujo de efectivo con productos de *factoring*; “operación de cesión del crédito a cobrar por la empresa a favor de una entidad financiera.”¹ y *leasing*; “El arrendamiento financiero, alquiler con derecho de compra”² también cuenta con amplia experiencia en el área de gestión patrimonial.

1.1.1. Información general

Se describe la información general de la empresa en estudio, como se puede observar en la información descrita a continuación.

1.1.2. Ubicación

La financiera Summa, S.A. se encuentra ubicada en la Diagonal 6, 10-01, Zona 10 Centro Gerencial Las Margaritas, Torre II, Oficina 401.

¹ Financiera Summa, S.A. *Reseña Historia*. <https://www.Summa,.com.gt/>. Consulta: 5 de septiembre de 2021.

² *ibíd.*

1.1.3. Historia

Financiera Summa, S.A. es una institución bancaria que tiene derecho a actuar de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Ley de Sociedades Financieras y la Ley de Bancos y Grupos Financieros de Guatemala. Este marco regulatorio permite a la institución actuar como intermediario financiero especializado en operaciones de banca de inversión, promoviendo la creación de empresas productivas mediante la captación de recursos internos y externos, mediano y largo plazo. Estos recursos invierten directamente en estas empresas a través de la adquisición de acciones o participación accionaria; indirectamente, otorgan crédito para su organización, expansión y desarrollo, modificación, transformación o fusión, siempre que promuevan el desarrollo y diversificación de la producción.

La Financiera Summa, S.A. fue fundada en 1993 como Financiera Reforma, S.A. En diciembre del año 2004 se inicia un proceso de cambio de nombre al ser adquirida por un grupo de empresarios con amplia experiencia en los sectores de comercio, industria, construcción y finanzas, que vio en esta sociedad financiera privada el vehículo ideal para fomentar el desarrollo de productos financieros poco utilizados en el mercado guatemalteco.

La compañía considera que el mercado guatemalteco cuenta con las condiciones para que, a través de la figura de un banco de inversión o sociedad financiera privada, se desarrolle y promueva la facturación, nuestra principal línea de negocios de colocación.

También busca bajo el marco regulatorio y de supervisión escogido, dar confianza tanto a los emisores y pagadores de derechos de crédito, como a los depositantes que invierten en nuestras obligaciones financieras e instituciones que proveen líneas de financiamiento o participan en las operaciones financieras que desarrollamos.³

1.1.4. Tipo de organización

“Financiera Summa, es una organización formal catalogada como mediana empresa, así mismo es denominada como una agrupación privada con un capital privado que comercializa servicios con fines de lucro.”⁴

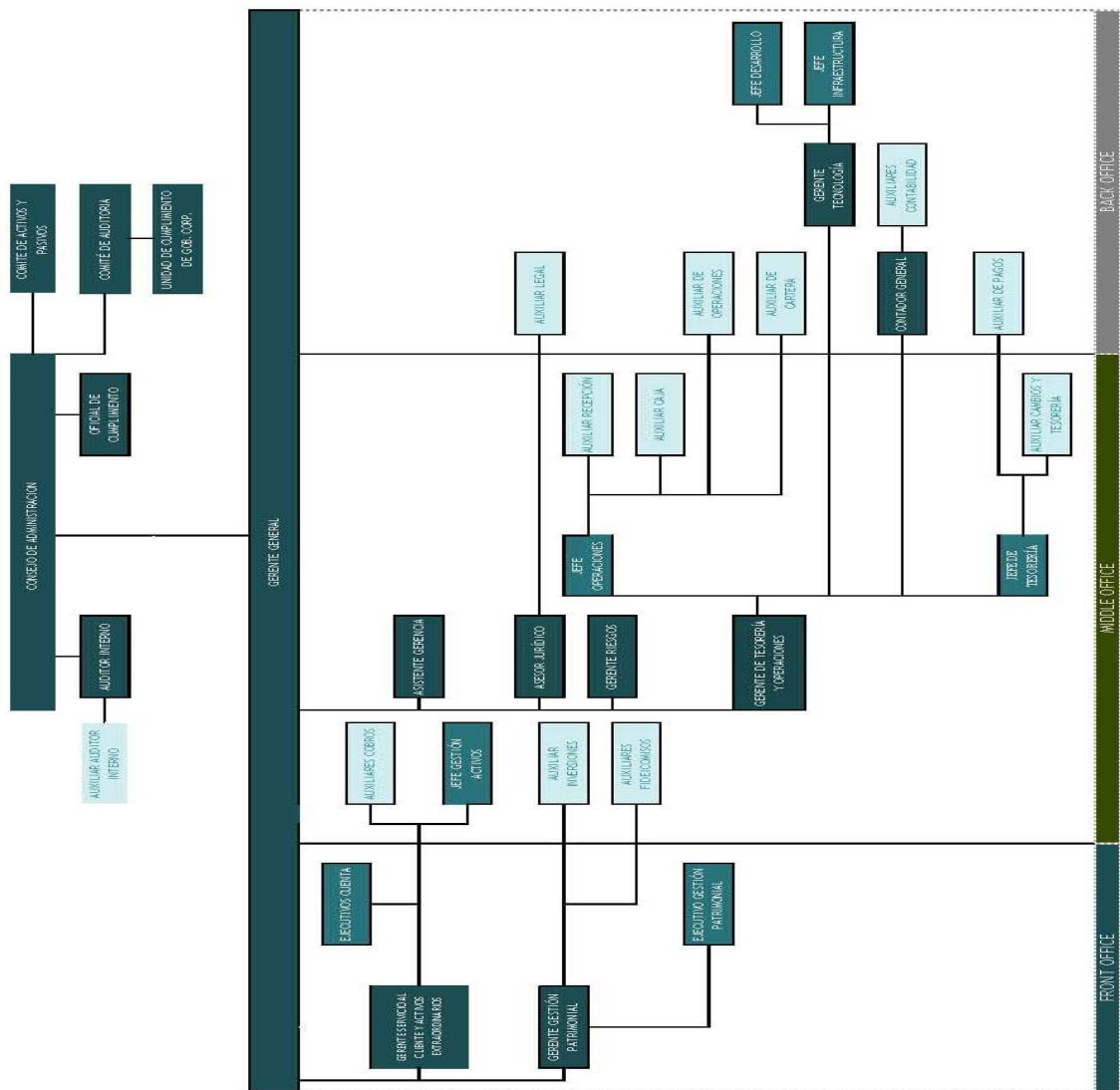
³ Financiera Summa, S.A. *Reseña histórica*. <https://www.Summa,.com.gt/>. Consulta: 8 de septiembre de 2021.

⁴ *ibíd.*

1.1.4.1. Organigrama

A continuación, se muestra el organigrama general sin detalle de nivel en la figura 1.

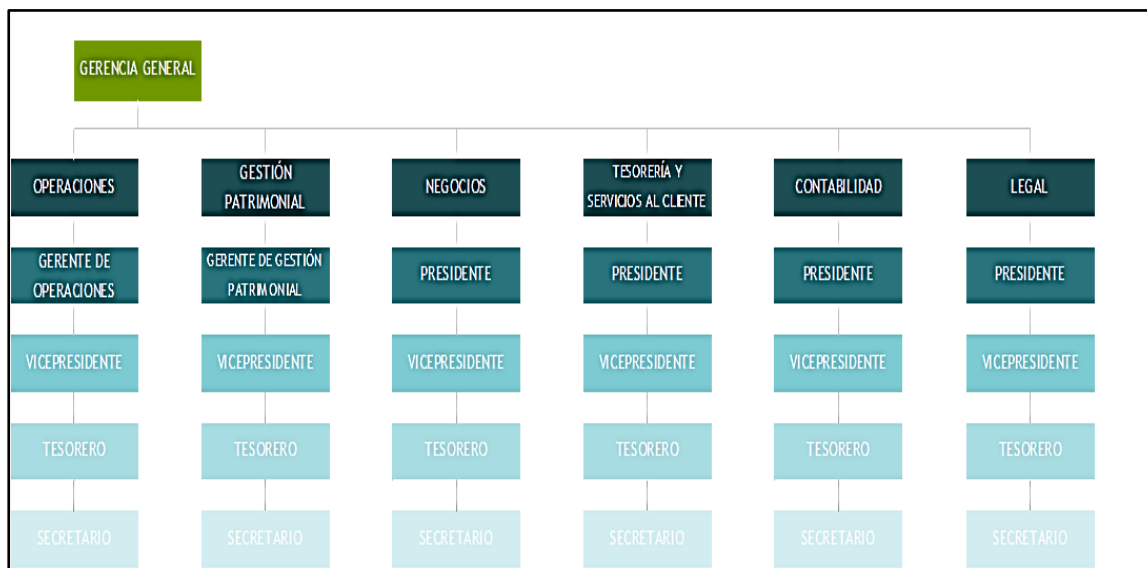
Figura 1. Organigrama general sin detalle de nivel



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

A continuación, se detalla organigrama de los departamentos más influyentes en la organización. Estos son vitales para el buen desempeño no solo de la compañía sino también de todos los colaboradores que participan en la financiera.

Figura 2. **Organigrama en capas**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

1.1.4.2. Descripción de puestos

La descripción de puestos se genera con base en los organigramas representados gráficamente con anterioridad como puede observarse inicialmente se cuenta con una representación básica luego se define con cinco niveles y por último se detalla cada uno de los niveles desde que se van desglosando los puestos según la jerarquía adecuada.

1.1.5. Misión

“Ser la entidad líder en factoraje y fideicomisos en Guatemala.”⁵

1.1.6. Visión

“Convertirnos en el factor crítico de éxito de nuestros clientes.”⁶

1.2. Plan de sucesión

Es la planificación y ejecución estratégica a largo plazo con la que la organización espera responder a las salidas de empleados que cumplen funciones esenciales en la misma.

1.2.1. Definición

Se busca que el empleado se mantenga en constante capacitación a un sucesor, para poder en caso de promoción interna, tenerlo capacitado para cubrir el puesto que dejará vacante y de esta manera establecer una cadena de sucesión y crecimiento dentro de la compañía.

1.2.2. Herramientas para implementación del plan de sucesión

- Diseño de los perfiles basados en competencias

⁵ Financiera Summa, S.A. *Reseña histórica*. <https://www.Summa,.com.gt/>. Consulta: 8 de septiembre de 2021.

⁶ *ibíd.*

Se debe realizar un listado/catálogo de competencias y habilidades dentro de la organización, estableciendo los niveles y conductas para cada perfil de puesto, de esta manera se podrá contar con el diseño adecuado, tomando en cuenta que en varias ocasiones las destrezas y habilidad son recurrentes en múltiples puestos.

- Diseño de herramienta de evaluación

Se debe realizar un proceso para poder medir los niveles de competencia, podría ser a través de evaluaciones de desempeño/ metodología 360, considerando que se trabaje de acuerdo con las posiciones de los sucesores próximos de acuerdo con su jerarquía.

- Análisis de los perfiles óptimos a sucesión

Al reclutar toda la información requerida, como lo son sus niveles de competencia; se evaluará, su trayectoria laboral, habilidades, destrezas y demás para que se obtenga un resultado más exitoso y cuando se genere una trazabilidad de sucesión se vuelva más certera.

- Comunicación de toma de decisiones

Se comunicará a todos los involucrados, la sucesión de puestos, se debe contar con el tiempo necesario para trasladar el puesto, inducciones, capacitaciones y estrategias para cerrar el círculo trasladando estratégicamente el puesto.

1.3. Recursos humanos

Los recursos humanos de una empresa, se basa en una función o departamento del área de gestión de talento humano y administración de empresas que organiza y maximiza el desempeño de cada uno de los empleados. Así mismo también es conocido como capital humano en una empresa u organización que tiene como fin aumentar su productividad. La interacción eficiente de los mismos hace el éxito de las compañías. A través de un clima organizacional idóneo.

- La importancia del departamento de Recursos Humanos: la gestión de recursos humanos es de gran importancia dentro de una empresa u organización ya que administra el recurso humano, vela por la estabilidad del personal, sin afectar áreas que incurran en el desarrollo de cada uno de los trabajadores.

Una adecuada gestión de los recursos humanos genera, como un proceso en cadena, y cuenta con las siguientes ventajas y beneficios:

- Mejorar y utilizar las habilidades de los trabajadores. aumentando el rendimiento, la calidad y la producción del trabajador en conjunto con la organización.
- La relación interpersonal entre los trabajadores crea motivación y un agradable clima organizacional.
- La buena relación entre los trabajadores y el Departamento de Recursos Humanos hace que el personal se sienta valorado, remunerado de forma adecuada y genera confianza para desarrollarse laboralmente.

- La renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma eficiente para todos, así como la oportunidad del crecimiento laboral.
- Los puestos de trabajos son ocupados por personas competentes para dicho puesto y compatible con el equipo de trabajo.

1.3.1. Actividades en recursos humanos

A pesar de que el Departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes dentro de las empresas, no se tiene el conocimiento suficiente de cuáles son sus funciones, a continuación, se detalla la utilidad y funcionamiento de sus actividades.

La administración de recursos se basa en concretar las tareas que se van a realizar y a qué personas serán asignadas, esto con el fin de conseguir los objetivos organizacionales. Para ello, es importante que el trabajo no se vuelva repetitivo en los puestos, sino que se trabaje de manera óptima tanto en la distribución de tareas como con los recursos.

Se define el Departamento de Recursos Humanos, como el que se encarga de administrar, gestionar y organizar a los trabajadores de una empresa.

- Gestión administrativa de personal: Permite organizar y simplificar los procesos relativos a las relaciones que se desarrollan entre los empleados y la empresa, de esta manera se aumenta la eficiencia de los trabajadores y recursos humanos, así como la productividad de la compañía en conjunto. Realiza tareas administrativas derivadas de la

gestión del personal como planillas, seguros sociales, contratos, no conformidades, despidos, control de horario, entre otros.

- Reclutamiento de personal: búsqueda de los candidatos para cada puesto, tomando en cuenta que para realizar la búsqueda se necesita, hojas de vida, entrevistas, evaluaciones, para poder seleccionar candidatos y contactar los mejores perfiles.
- Realizar pruebas de selección: en ellas deben validarse las aptitudes, destrezas y habilidades de cada candidato según el puesto al que se encuentra aplicando. Se puede realizar todo dentro de la misma empresa o recurrir a una empresa externa o consultoría de Recursos Humanos (*Outsourcing*) que brinden apoyo en procesos, se podría abrir un proceso de selección interno (promociones entre los trabajadores de la empresa) o externo (realizar una búsqueda de otros trabajadores en el mercado laboral), o con base en el plan de sucesión.
- Inicio de nuevo trabajador: cuando ya es seleccionado el candidato a determinado puesto, se ejecuta el plan de incorporación de nuevos trabajadores así podrán ingresar adecuadamente al puesto y su curva de aprendizaje se la más corta posible, así como la adquisición de conocimientos será óptima.

1.3.2. Jornadas laborales

A la hora de aceptar un puesto de trabajo será necesario evaluar Las condiciones laborales proporcionadas en la entrevista, incluido el salario y la jornada laboral. La jornada laboral se basa en la cantidad de horas que el empleado debe completar el trabajo real y brindará servicios a cambio de una

compensación. El salario se determinará en función del número de horas trabajadas. Hoy en día se según el código de trabajo existen las siguientes jornadas.

Tabla I. **Jornadas laborales**

Jornada	Diario	Semanal
Diurna	8	48
Mixta	6	36
Nocturna	7	42

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

1.3.3. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección de personal es el proceso mediante el cual la empresa contrata al personal adecuado para los puestos, el plan de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro del alcance de la planificación estratégica de la empresa para orientarlos en el cumplimiento de estas metas.

Equipar nuestras operaciones con los empleados adecuados es la clave, porque se necesita tener un capital humano sólido para mantenerse competitivos en un mercado cada vez más exigente y desafiante.

El proceso de selección de personal consta de cuatro etapas: la primera es análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos); la segunda es reclutamiento (interno y externo); la tercera es selección; Y finalmente incorporado a la organización. El primer paso es analizar los puestos requeridos por los empleados, ya sea de nueva creación o de operaciones continuas, para luego reclutar, es decir, buscar candidatos dentro o fuera de la

empresa, seleccionar candidatos que cumplan con los requisitos del puesto, y finalmente presentar el puesto y la empresa.

Por tanto, para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, se debe hacer un plan para determinar el análisis y evaluación del puesto, para conocer las características, de lo contrario no se podrá elegir el personal adecuado, o los requisitos de puesto en el mercado. Este análisis de puestos intenta determinar: qué tarea realizar, cuándo, cómo y por quién, luego de realizar el análisis de puestos, se puede comenzar a reclutar.

Para que este proceso sea más efectivo, la empresa realizará una serie de pruebas, evaluaciones y entrevistas, que pueden reducir a los candidatos a elegir a los más idóneos para el puesto, sin embargo, no se trata de aquél con mayor calificación. Hay que tener en cuenta varios aspectos, por ejemplo, la integración en un entorno laboral específico, incluidos los aspectos físicos y sociales del entorno.

Los tipos más comunes de pruebas objetivas son: pruebas técnicas, que son pruebas profesionales, específicas del puesto a cubrir; pruebas técnicas psicotécnicas, que intentan demostrar la falta de posesión de determinadas habilidades y habilidades básicas y generales; pruebas psicológicas, que se utilizan para comprender el carácter del candidato, y finalmente una entrevista personal. Cabe recordar que el propósito de la selección es encontrar candidatos idóneos para el puesto y que sean eficientes.

Otro punto para considerar es que debido a los dramáticos cambios actuales en la sociedad, las empresas deben prestar atención a satisfacer las necesidades de los consumidores y de la propia empresa, por lo que el proceso de contratación y selección no debe adoptar a la ligera.

Sin embargo, si el proceso de selección de personal no se completa correctamente y se contratan trabajadores que no son idóneos para el puesto, puede conducir a una baja productividad de la empresa, pues de nada sirve desarrollar una filosofía de empresa sin la correcta estructura de gestión.

1.3.4. Capacitaciones

La formación del personal incluye una serie de actividades, cuya finalidad es mejorar su desempeño actual o futuro, y mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de formación significa proporcionar conocimientos, y luego permitir que el trabajador desarrolle el trabajo y sea capaz de resolver problemas en el mismo. Esto afecta a las personas de dos formas diferentes:

- Mejora el nivel de vida del empleado: la forma directa de lograr este objetivo es aumentar sus ingresos para que tenga la oportunidad de conseguir un mejor puesto y desear un salario más alto.
- Incrementar la productividad: esto se logra cuando se beneficia tanto a la empresa como a los empleados.

La capacitación debe proporcionarse a los empleados según sea necesario, haciendo hincapié en los puntos específicos para que puedan desempeñar bien sus funciones. La especialización excesiva conducirá a la posibilidad de que el personal se bloquee y disminuya la productividad.

1.3.5. Sueldos y salarios

En la mayoría de las empresas, la compensación laboral representa una gran parte de los costos operativos, por lo que su éxito y supervivencia, depende de cómo controlar efectivamente estos costos y cómo lograr la productividad del empleado a cambio del salario que se le otorga. A su vez, la productividad depende del entusiasmo de los empleados por su trabajo.

Para los empleados, el salario afecta de forma directa su nivel de vida y el reconocimiento que recibe en el trabajo. El salario también es una medida cuantitativa del nivel de vida del grupo de trabajo. La diferencia en los salarios por hora afectará psicológicamente las posiciones de autoridad y poder en el equipo, y los empleados pueden llegar a ser muy sensibles con respecto a esto.

El papel del Departamento de Recursos Humanos en la gestión de sueldos y salarios es:

- Ayudar y atraer el número y nivel de empleados para operar de manera excelente en la organización.
- Debe desempeñar un papel activo en la motivación de los empleados para que hagan lo mejor que puedan según sus capacidades.
- Debe brindar a los empleados la oportunidad de realizar sus deseos dentro de un marco justo y equitativo.
- Debe motivar a los empleados por medio de incentivos para que mejoren sus habilidades y capacidades.

La gestión de sueldos y salarios forma parte de la administración de recursos humanos, y en su etapa de planificación es de gran relevancia, pues es necesario determinar las estrategias relacionadas con los procesos que se deben de seguir para que los trabajadores se sientan a gusto, refiriéndose a sus aspectos económicos y psicológicos.

También incluye la evaluación del desempeño, legislación laboral e higiene y seguridad industrial. Los ingresos que obtienen los empleados a través de sus servicios son importantes para ellos, no solo por lo que comprarán, sino también por lo que les proporciona para su puesto y reconocimiento en la empresa. Dado que el dinero es un indicador cuantificable de su desempeño, los empleados son muy sensibles al dinero en comparación con sus compañeros. Los sueldos o salarios deben pagarse de manera justa, proporcional a su desempeño y referenciados a los ingresos de sus colegas que se dediquen a las mismas actividades.

El sistema para determinar el pago del salario debe considerar puntos importantes como: el puesto que ocupa, la eficiencia, las necesidades e inquietudes de los empleados y las posibilidades de la empresa. La gestión eficaz del sistema salarial se verá reflejada en la actitud de los empleados hacia su trabajo, compañeros, jefes y la misma empresa. Por ello, es importante brindarles el tiempo necesario para analizar y lograr sus objetivos; una remuneración justa y equitativa relacionada con el trabajo realizado por los empleados.

- Salario: es la remuneración que los patrones pagan a los trabajadores. La diferencia del salario es solo en el ciclo, ya que puede ser una vez cada dos semanas o una vez cada diez semanas. Los salarios pueden ser salarios nominales, reales o integrales.

1.3.6. Bonificaciones e incentivos

Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que tus empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su productividad.

Pero se debe visualizar de la mejor manera cual sería la mejor opción; ¿incentivos económicos o no económicos? A continuación, se encuentran con qué tipo de incentivos se obtiene una plantilla eficiente y adecuada.

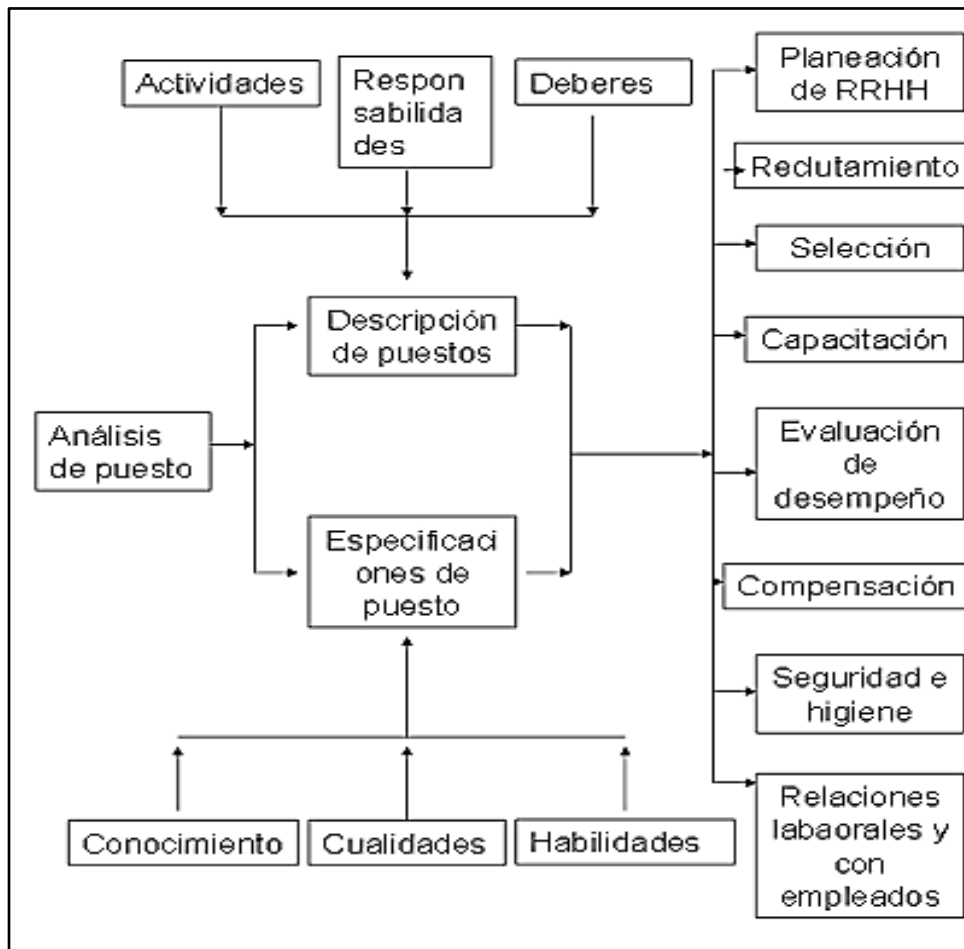
1.3.6.1. Análisis de puestos

Son los procedimientos para determinar las responsabilidades de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratados para ocupar los mismos.

El análisis de puestos es la recopilación, evaluación y organización de información laboral específica.

En la figura 3, se muestra un esquema importante para entender la interacción de los participantes en todo el proceso de reclutamiento, elección e inducción de personal.

Figura 3. **Análisis de puesto**



Fuente: DESSLER, Gary. *Administración de personal*. p. 22.

1.4. **Planeación estratégica**

Es el proceso sistemático de formular e implementar planes para lograr metas u objetivos, se aplica primero a los asuntos militares (en lo sucesivo, estrategia militar) y las actividades comerciales. En los negocios, se utiliza para proporcionar a la empresa (llamada estrategia comercial) una guía general sobre estrategia financiera, estrategia de desarrollo organizacional o de

recursos humanos, desarrollo de tecnología de la información y para crear estrategias de marketing, entre otros.

También se utiliza para una variedad de actividades como: actividades de campaña, juegos estratégicos (deportes). Se considera la planificación estratégica de manera general para que su contenido pueda ser aplicado en cualquiera de estas áreas; su función también es brindar a las empresas herramientas para evaluar, monitorear y medir resultados, y sentar las bases para identificar áreas de oportunidad.

1.4.1. Definición

La planificación estratégica es la preparación, formulación e implementación de diferentes planes operativos para que una empresa alcance metas. Pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

El plan estratégico dispone de un presupuesto determinado, por lo que es fundamental determinar correctamente los objetivos a alcanzar, de lo contrario, es posible que el dinero no sea suficiente para lograrlo y la planificación estratégica fracasará.

La planificación estratégica como sistema de gestión existe desde hace más de 50 años, con cambios en las funciones estratégicas de las empresas, donde la gerencia comienza a requerir la planificación de las tareas a completar, y el gerente analiza cómo y cuándo realizar dichas tareas.

El tiempo que transcurre desde la inversión hasta el lanzamiento al mercado de un producto es corto, así como el ciclo de vida de producto que

también es corto, por tanto, la planificación estratégica se ha convertido en un aspecto fundamental en la búsqueda de una mayor competitividad.

Y es así como la planeación estratégica se especializó en crear estrategias para alcanzar las metas en función de las oportunidades, así como amenazas que ofrece el entorno.

Es importante que todo el personal relacionado con la gerencia pueda desarrollar sus conocimientos y comprender las necesidades de la empresa para que la planificación estratégica les permita interactuar con el mundo dinámico y en evolución.

1.4.2. Funciones

La planeación estratégica requiere acciones en tres áreas:

- Gestionar el negocio de la empresa como su cartera de inversiones.
- Considerar la tasa de crecimiento del mercado, la posición y funciones de la empresa dentro del mismo, y evaluar las ventajas de cada negocio.
- Estrategia. Para cada negocio, la empresa debe desarrollar un plan que le permita alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.

1.5. Finanzas empresariales

Las finanzas son un campo de conocimiento importante para comprender la realidad del mundo empresarial y el entorno económico y financiero en el que opera.

Analizan la naturaleza y características de los activos financieros de renta fija y renta variable públicos y privados. Luego de estudiar los conceptos básicos de precio, duración, y conocimiento de la estructura temporal de las tasas de interés, se profundiza en la gestión de carteras de renta fija y variable a través de medición y control de riesgos. Este conocimiento es necesario para la valoración de instrumentos financieros y el análisis de viabilidad de proyectos de inversión.

1.5.1. Clasificación

Se describe como se dividen las finanzas empresariales.

1.5.1.1. Finanzas privadas

Se relacionan con las funciones de empresas privadas y estatales que trabajan bajo la teoría de la productividad óptima para maximizar las ganancias.

Las finanzas privadas son aquellas que están en poder de particulares y que constituyen dentro de la mayor masa de dinero circulante donde es representado en billetes, en monedas, y en cuentas bancarias, también en otras cuentas comerciales que abarcan algunos títulos, algunos giros, algunos pagarés, y en general todo el crédito que respaldan las operaciones a nivel mercantiles que se realiza una comunidad.

1.5.1.2. Finanzas públicas

Las finanzas públicas son las actividades económicas del sector público, tiene una estructura especial que convive con la economía de mercado, incluye los activos, ingresos y deudas que integran los activos y pasivos del estado, así

como la gestión de todos los demás activos e ingresos correspondientes al poder estatal a través de las distintas instituciones establecidas por el estado.

Para el desempeño de sus funciones y atender necesidades públicas, el Estado debe contar con recursos, y los mismos se obtienen a través de los diferentes procedimientos establecidos y estipulados en la constitución y principios legales.

El Estado utiliza los recursos necesarios en su gestión política para desarrollar actividades financieras a través del desarrollo y distribución de la riqueza para satisfacer las necesidades públicas.

Crear plataformas adecuadas en educación, salud y seguridad social para desarrollar nuevas fuentes de trabajo y crea su propia tecnología en el marco de un sistema de toma de decisiones flexible, que esclarezca los diferentes mecanismos que configuran la voluntad colectiva. Garantiza mejor control social, mejora los métodos y herramientas de los representantes políticos y sociales que existen y establece otras formas de participación que complementan a los representantes políticos para fortalecer y descentralizar su poder y transferir responsabilidades y recursos a las comunidades estatales.

Desarrollar una estrategia de acción sincronizada y promover estas acciones orientadas a proteger y desarrollar la seguridad, la salud, la educación, el deporte, la cultura, el trabajo y el bienestar social de los ciudadanos, para que la economía del país se desarrolle y lo lleve a un futuro próspero. La política fiscal como herramienta de estabilización y ajuste; políticas heréticas y ortodoxas (tradicionales y no tradicionales) de las finanzas públicas.

1.5.2. Financiamiento

Las empresas esperan lograr el éxito y el desarrollo mientras controlan los costos. Las finanzas corporativas son una función que ayudan a las empresas en estas metas, y a funcionar eficazmente desde una perspectiva de inversión.

El Director Financiero o el CFO tienen la responsabilidad principal de la función de finanzas corporativas de una empresa. A primera vista, el trabajo del CFO puede parecer simple y definido. El objetivo primordial de un CFO es maximizar el precio de las acciones de la empresa. Esto parece ser un objetivo muy específico y los precios de las acciones están disponibles para cualquier persona para medir el grado y la extensión del éxito. Sin embargo, en realidad, el trabajo es bastante complejo cuando el CFO tiene que equilibrar varios factores financieros entrelazados que tienen un impacto en el rendimiento general de una empresa y el valor de sus acciones.

Dependiendo de la naturaleza de una empresa, hay alrededor de cinco a diez importantes funciones financieras que tienen que ser gestionados en armonía para llevar a cabo las funciones de finanzas corporativas de la empresa. Las empresas que están contratando para futuras posiciones de liderazgo en finanzas corporativas a menudo tendrán nuevos empleados trabajando en puestos de trabajo que son "rotativos" en la naturaleza durante unos dos a tres años. La idea es que estos futuros líderes tendrán que ganar la exposición a varias funciones financieras diferentes con el fin de trabajar en estrecha colaboración con o convertirse en realidad los ejecutivos financieros principales que tienen que hacer frente a un sistema completo de ideas. Hay dos subfunciones principales de. Estos son: La función de inversión de capital y la función de financiación.

1.5.3. Inversiones

La función de inversión de capital es la estrategia de inversión de la empresa y la construcción de la cartera de inversiones y la selección de proyectos de inversión. En este departamento, el CFO trabaja en estrecha colaboración con los gerentes estratégicos y los directores ejecutivos y revela cómo los principios financieros pueden ayudar a firmar que las decisiones importantes involucran en la política estratégica corporativa. La función de inversión de capital puede ir desde pequeñas inversiones, como proyectos individuales, como la búsqueda de un nuevo producto y como introducirlo al mercado, adquirir toda una empresa y su línea de productos. Ya sea una pequeña inversión o una gran inversión que la misma está intentando realizar, su estrategia depende del flujo de caja y del flujo de caja esperado.

Ellos estarán prestando mucha atención al Valor Presente Neto de su propuesta de inversión como la Tasa Interna de Retorno que la inversión va a darles. Mientras las empresas participan en proyectos en los que la tasa de rendimiento interno sea mayor que la tasa de rendimiento del mercado y el valor real neto de la inversión sea mayor que cero, sus decisiones de inversión seguirán teniendo éxito.

La función de financiación se refiere a cómo una empresa tendrá que recaudar capital de los mercados financieros. El CFO debe decidir en última instancia cuando una empresa debe “ir a los mercados” y cuáles son los valores que debe emitir para recaudar ese dinero. Los inversores comprarán valores de la compañía y, por lo tanto, le suministrarán el capital necesario. Los inversores básicamente están negociando efectivo en efectivo o capital para futuros flujos.

El CFO debe ser capaz de divisar cómo los inversionistas reaccionarán a los diferentes tipos de ofertas de seguridad porque afecta el precio que los inversores están dispuestos a pagar por las acciones y los bonos y la cantidad de capital de la empresa será capaz de aumentar.

1.6. Lineamientos técnicos

Los KPI, conocidos como indicadores clave o tablas de desempeño o indicadores clave de desempeño, son indicadores para medir el nivel de desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con el objetivo establecido previamente, expresado como un valor porcentual.

1.6.1. KPIS

KPI está diseñado para mostrar el progreso de un proceso o producto específico, por lo que es un indicador de rendimiento. Existen KPI en todas las áreas de la empresa: compras, logística, ventas, atención al cliente, entre otros.

Los indicadores clave de desempeño son medidas financieras o no financieras que se usan para calcular el grado en que se logra una meta; refleja el desempeño de una organización y eso se refleja en su plan estratégico. Estos KPI se utilizan en inteligencia empresarial para reflejar el estado actual del negocio y definir su curso a futuro.

El acto de monitorear los indicadores clave de desempeño en tiempo real se denomina monitoreo de la actividad empresarial. Los indicadores de desempeño se utilizan a menudo para calificar las actividades que son difíciles de medir, como las ganancias de desarrollo principales, el compromiso, el servicio o la satisfacción de los empleados.

1.6.1.1. Definición

Los indicadores de gestión o KPI se grafican para que los gerentes puedan tomar decisiones agrupadas de manera flexible. Las gráficas incluyen los principales indicadores clave de la empresa y visualiza la información necesaria sobre el plan establecido.

1.6.1.2. Utilización

- Los KPI son utilizados por diversas ventajas entre ellas las siguientes:
 - Dan el acceso a información valiosa y útil.
 - Ciertas variables y resultados se miden en función de la información.
 - Analiza la información y efectos de ciertas estrategias.
 - Comparar información y determinar estrategias y tareas efectivas.
 - Tomar decisiones oportunas.

- Ventajas de los kpi: debido a la mejora de nuevas tecnologías en información, en comparación con la cuantificación de algunos problemas en los canales tradicionales, proporciona un estándar de medición más simple, objetiva y confiable.

1.6.2. Evaluaciones de desempeño

Es una herramienta que se utiliza para verificar el grado de consecución de las metas planteadas a nivel individual. El sistema permite la medición sistemática, objetiva y completa del comportamiento profesional y el desempeño o logro de resultados. Es útil determinar si existe un problema con

la integración del empleado en la organización. Determina los tipos de deficiencias y problemas de las personas evaluadas, sus fortalezas, posibilidades, habilidades y describe sus características.

Cabe destacar que este es un proceso sistemático y regular, contenido predeterminado para ser evaluado y cómo ser evaluado, y solo por un período de tiempo, generalmente un año o cada dos años. Al sistematizar la evaluación, establece estándares para que todos los evaluadores reduzcan el riesgo de que la evaluación se vea afectada por los prejuicios y sus opiniones personales.

Con una evaluación adecuada de los empleados, pueden ser evaluados para que puedan continuar trabajando en la empresa. Esto es importante porque puede mejorar la relación interpersonal entre superiores y empleados.

- La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de recursos humanos de la empresa.
- Proporcionar información para la investigación de recursos humanos.
- Promover la estimulación para aumentar la productividad.
- Evaluar el potencial de desarrollo de los trabajadores.
- La evaluación del desempeño es una herramienta que sirve al sistema de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden usar para desarrollar otros programas.
- La calidad del sujeto y su contribución al trabajo que desempeña

1.6.2.1. Definición

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y regular que evalúa cuantitativa y cualitativamente la efectividad de las actividades y responsabilidades de las personas en sus puestos.

Su propósito es juzgar o estimar el valor, la excelencia y la calidad de una persona y, lo más importante, su contribución a la organización. Por tanto, se pueden identificar cuestiones como la supervisión y gestión, la integración del personal a la organización, la adecuación del responsable, la posible descoordinación o falta de formación. Por tanto, con el fin de poder establecer medios y planes para eliminar dichos problemas y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida de la organización.

La organización internacional ISO ha publicado procedimientos y métodos para evaluar a las personas en el entorno laboral y organizacional. La misión de esta norma es proporcionar pautas claras para evaluar las buenas prácticas de las personas en el entorno laboral. Se logra desde una perspectiva global, medible y basada en la evidencia. Su estructura se divide en dos partes:

- La primera mención de los requisitos del cliente.
- En segundo lugar, los requisitos para los proveedores de servicios de evaluación.

Esta norma describe las capacidades, obligaciones y responsabilidades de los clientes y proveedores, durante el proceso de evaluación desde el inicio y proporciona pautas para todas las partes involucradas en el proceso, cubriendo todo el ciclo de vida laboral, desde la escala de individuos, grupos y organizaciones: desde la selección hasta el desarrollo profesional, pasando por la formación, el entorno laboral, entre otros.

1.6.2.2. Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas: Mejora el desempeño a través de la retroalimentación.

- La política salarial puede ayudar a determinar quién debe aumentar el salario.
- Decisiones de colocación: promociones, traslados y salidas se basan en el desempeño pasado o esperado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: un desempeño deficiente puede indicar la necesidad de reentrenamiento o potencial sin explotar.
- Planificación y desarrollo de carrera: orientar las decisiones sobre las posibilidades de una carrera en particular.
- Información inexacta: un desempeño insuficiente puede indicar errores en el análisis del trabajo, la planificación de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del personal.
- Errores en el diseño del trabajo: un desempeño insuficiente puede indicar un error en el concepto del trabajo.
- Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se verá afectado por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Estos factores se pueden determinar en la evaluación.

1.6.3. *Box Grid* (herramienta de gestión)

Se describe la herramienta de gestión.

1.6.3.1. Definición

Matriz 9 *Box*, también conocida como 9 *Box Grid*, fue otra herramienta de gestión creada en asociación entre GE y McKinsey en la década 70. Hay dos aplicaciones famosas de esta matriz.

- Una lleva el nombre de matriz GE-McKinsey y tiene como objetivo evaluar la atracción y prioridad de inversiones en diferentes unidades de negocio.
- La otra que es el tema de este post, se conoce como Matriz 9 Box y tiene como objetivo evaluar el desempeño y potencial de los empleados.

1.6.3.2. Aplicación

La Matriz 9 Box tiene como objetivo evaluar a los empleados de una organización de acuerdo con su desempeño reciente y su potencial futuro. Para cada una de estas perspectivas tendrá 3 niveles de respuesta que van a generar 9 cruzamientos diferentes que son cada uno de los nueve cuadros de evaluación.

- Para el rendimiento: debajo de lo esperado, medio y encima del Esperado.
- Para el potencial: bajo, Medio y Alto

1.7. Plan de sucesión

La planificación de la sucesión es la determinación de la empresa de que cuando los empleados clave se jubilen o abandonen la empresa, deben ser reemplazados por otra persona que pueda realizar las funciones del puesto y tenga el mismo o mejor desempeño, de lo contrario pueden ocurrir complicaciones para las operaciones de la empresa. Este cambio debe planificarse metódicamente y organizarse antes de que surja la situación, es decir, debe haber un preproceso para prepararse para el sucesor.

La sucesión dentro de una empresa es un tema muy importante que hay que resolver y planificar para que se produzca de forma natural y paulatina, en el lugar de tomar medidas inmediatas para solucionar el problema. La forma en que se lleve a cabo un proceso de este tipo depende del tamaño y estructura organizativa de cada empresa, sin embargo, se recomienda que todas las empresas estén preparadas para el proceso de sucesión.

Este enfoque puede asegurar la estabilidad del equipo de trabajo y fortalecerlo. Su principal objetivo es buscar la continuidad de las estrategias clave de la organización. Independientemente del estilo de liderazgo y toma de decisiones de todos, deben mantener los valores basados en la visión y la identidad de la empresa solo correcta. La implementación de la herencia puede lograr este objetivo.

1.7.1. Definición

La planificación de la sucesión es un plan que la empresa considera que los empleados clave que se jubilan o dejan la empresa deben ser reemplazados por otros de valor similar, de lo contrario la empresa puede sufrir serias complicaciones.

La planificación de la sucesión no es una planificación de carrera, y ni siquiera se tiene que hacer en grandes empresas del sector privado, sino algo que puede y debe planificarse en empresas que puedan necesitar cambiar de puestos clave, ya sea en grandes, medianas o pequeñas empresas. Para formular un plan de sucesión correcto, debe elegir los puestos más probables y el objetivo del plan, determinar las capacidades necesarias para desarrollar estos puestos adecuados y encontrar personas que puedan ocupar efectivamente el puesto y completar la tarea. Estas personas deben estar

identificadas, teniendo en cuenta Quienes se pueden mejorar en el corto, mediano y largo plazo a través de diferentes tecnologías deben capacitarlos y cultivar candidatos para asegurar este plan de sucesión.

La planificación de la sucesión debe asegurar la continuidad de los objetivos y misiones de la empresa, asegurar la estabilidad del proceso de sucesión y crear las condiciones para la provisión de promoción interna, teniendo en cuenta la igualdad de condiciones y posibilidades de los trabajadores calificados.

1.7.2. Características del plan

No existe una fórmula general sobre cómo desarrollar un plan de sucesión para una empresa, porque cada empresa es única y la planificación de la sucesión depende de las características, objetivos o tamaño de la empresa.

Sin embargo, se pueden dar algunas sugerencias generales sobre el diseño de la planificación de la sucesión, el propósito es poder identificar candidatos adecuados para reemplazar los puestos más importantes de la empresa. Esto significa darles a estos trabajadores y gerentes la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la misma.

Suele estar integrado en dichos planos:

- La evaluación de las necesidades actuales y futuras es la evaluación de la organización.
- Determinación de valores y capacidades clave.
- Determinar el puesto donde se ejercerá la habilidad anterior.
- Métodos para desarrollar la capacidad de asumir posiciones básicas.

- Evaluación de candidatos potenciales. Desarrolle un plan de desarrollo.
- Política de retención de talentos. Las políticas del plan se revisan constantemente para que se puedan implementar cuando se necesite la sucesión.

1.7.3. Diferencias del plan de estrategia y plan de sucesión

El capital humano es el elemento básico para crear y mantener una ventaja competitiva, para que la empresa pueda seguir creciendo. La formación y el desarrollo permiten construir y actualizar las habilidades y conocimientos personales para mejorar la posición competitiva antes mencionada.

El entorno turbulento requiere que las empresas se adapten de forma rápida y flexible a los cambios externos e internos si quieren seguir sobreviviendo en el mercado. En este contexto, la formación del personal, la planificación de carrera y sucesión son factores estratégicos para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

Un plan de formación es una serie de actividades de formación coherentes y ordenadas especificadas en un período de tiempo específico, destinado a proporcionar y perfeccionar las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Sirve de guía para el diseño de acciones formativas, pero debe ser dinámico y flexible. Este es un medio para un fin y está vinculado a otras políticas y prácticas de la empresa. El propósito de la capacitación es ayudar a lograr los objetivos estratégicos de la empresa de las siguientes maneras:

- Adaptar a los trabajadores a las cambiantes condiciones de trabajo, tecnología, estructura, sistema de trabajo, procedimientos de control o entorno
- Capacitar a los trabajadores para mejorar su desempeño ahorrando costos, reduciendo errores, reduciendo quejas y devoluciones, reduciendo accidentes y sanciones.
- El desarrollo profesional es una condición necesaria para retener talentos. Las personas más capaces buscan constantemente crecimiento y nuevos retos, si no se encuentran en tu empresa, lo buscarán en otras empresas. La formación enriquece la carrera de los empleados y promueve su desarrollo personal, lo que les permite explorar más a fondo sus propias posibilidades porque son más capaces de realizar sus propias actividades, lo que los motiva a esforzarse al máximo para participar en la consecución de los objetivos empresariales.

Una formación exitosa comienza con un buen proceso de detección y análisis de la demanda, identificando lagunas de formación e incluso previniendo problemas. Como resultado de este proceso, se determinaron las metas a alcanzar a través de la capacitación. Esta información se tiene en cuenta para su diseño, impartición y evaluación: ¿cómo saber si la formación es exitosa si no se sabe qué pretendía?

Si no se está diseñando un conjunto de acciones formativas para la empresa en un período determinado, sino se centra en toda la carrera de los empleados en la empresa, formulará un plan de carrera o plan de sucesión.

La planificación de carrera es una serie de pasos y niveles que brindan a los candidatos o trabajadores en función de factores como la experiencia, el nivel académico o la calidad del desempeño para motivarlos y brindarles un futuro próspero con base en sus esfuerzos. Si un empleado alcanza una vacante establecida para un puesto más alto, puede exigir su parte justa.

No obstante, los planes de carrera tienen una concepción rígida que los hacen poco apropiados en un entorno turbulento como el actual. Ante la necesidad de flexibilidad y valor añadido, la planificación de la sucesión se ha convertido en una nueva opción.

La planificación de la sucesión implica la sustitución ordenada y planificada de una persona por otra dentro de la empresa, con características iguales o superiores. A diferencia de la planificación de la carrera, que suele ser rigurosa y lineal, la planificación de la sucesión comienza con las habilidades potenciales o desarrolladas personalmente y las compara con las habilidades establecidas para los puestos vacantes. El candidato interno más cercano se convierte inmediatamente en el futuro sucesor, independientemente de la antigüedad en la empresa.

1.7.4. Importancia del plan

La planificación de la sucesión es un movimiento estratégico para garantizar que las personas adecuadas estén en los puestos adecuados en el momento adecuado.

Los planes de sucesión garantizan el desempeño efectivo y constante de una organización puesto que establecen un proceso para desarrollar y reemplazar al personal clave con el paso del tiempo.

La planificación de la sucesión no es una actividad estática, la forma en que la organización decida aplicarla afectará los beneficios permanentes del proceso y su evolución. Por ejemplo, una organización puede decidir aplicar la planificación de la sucesión a un solo departamento o región donde pueden ocurrir bajas a corto plazo, y luego aplicar el proceso a otro departamento. Incluso si una organización decide aplicar la planificación de la sucesión a todos sus departamentos, es necesario revisar y redirigir continuamente el plan en función de la información recopilada.

El plan de sucesión consta de cuatro fases:

- Fase 1 establecer el alcance
 - Determina factores externos.
 - Revisar el plan estratégico de la organización.
 - Definir los parámetros de planificación de la sucesión.
 - Analiza datos sobre posibles jubilaciones y jubilaciones planificadas.

- Fase 2 crear un plan de sucesión
 - Desarrollar un plan de fuerza laboral que incluya la estrategia y los indicadores de éxito.
 - Determinar la función del puesto.
 - Realizar análisis de necesidades y priorizar.
 - Determinar el nivel de personal requerido y los conocimientos, habilidades y habilidades relacionadas.
 - Determinar la disponibilidad de personal.

- Fase 3 implementar el plan de sucesión
 - Comunicar el proceso del plan de sucesión.
 - Implementar estrategias.

- Fase 4 supervisar, evaluar y revisar.
 - Monitorear el progreso y realizar las intervenciones necesarias.
 - Evaluar la implementación y revisar los planos basados en las lecciones aprendidas y los nuevos aspectos de la planificación de la sucesión.

Los gerentes y directores de la organización deben ser aliados del departamento de recursos humanos para poder desarrollar un buen plan de sucesión.

Pedir a los gerentes que realicen auditorías de recursos humanos es una forma de planificar la redistribución del talento en toda la organización, implementar estrategias de desarrollo profesional para los empleados afectados y crear una lista de candidatos potenciales para los puestos de destino.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento de recursos humanos

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de tareas relacionadas con el personal de la empresa. Tiene una serie de funciones dentro de la empresa, lo que la convierte en una figura importante en muchas empresas.

Actualmente la empresa cuenta con 5 niveles dentro del organigrama; Departamento de operaciones, gestión patrimonial, negocios, tesorería y servicio al cliente, contabilidad y legal.

Una de sus funciones básicas es el reclutamiento, se utiliza para buscar y atraer candidatos cuando sea necesario. Seleccionar y emplear a la persona más adecuada para el puesto mediante el proceso adecuado.

Formación y desarrollo para mejorar el conocimiento, actitud o capacidad del personal de la empresa.

Otras funciones son:

- Incorporar un empleado a la empresa y pasar por los procesos necesarios hasta que la persona se adapte a su puesto.
- La educación y formación del personal es un proceso que debe continuar.

- La gestión de sueldos, prestaciones y prestaciones, y todo ello, busca la satisfacción de los empleados con la empresa.
- El liderazgo, para que los trabajadores sean inducidos o influidos de cara a un mayor rendimiento en su trabajo.
- Motivación de los empleados para mejorar el desempeño.
- Fomentar la comunicación dentro de la empresa.
- Formular políticas generales sobre recursos humanos y gestión de personal.
- Mantener actualizados los documentos y registros de personal.
- Manejar trámites administrativos como cargos familiares, accidentes laborales y certificados médicos.
- Asesorar a los empleados sobre la legislación laboral.
- Controlar el tiempo de trabajo y asistencia
- Crea un plan de salud y recreación
- Promoción, retención y gestión de empleados o talentos clave
- Evaluación y control del desempeño Gestión y creación de equipos de trabajo.

Las funciones del departamento de recursos humanos son diversas, lo que hace que en muchas empresas este sea necesario, sobre todo en las grandes y medianas empresas.

2.1.1. Importancia del perfil actual

Al impartir el curso de Administración, Gestión y Marketing de PYMES (AGC), al explicar los componentes de la empresa a los alumnos en el ciclo formativo, se encuentra que los alumnos no conocían las partes principales de la misma y no sabían cómo eran.

Al formular un plan de negocios, es muy importante enfatizar la importancia de los recursos humanos. Cabe recordar que estos alumnos están muy cerca del mundo laboral, y muchos de ellos decidirán montar su propia empresa.

Por todo lo antes mencionado, es necesario dar una serie de recomendaciones antes de entrar de lleno en la formulación del plan de negocio. Es por ello que se debe prestar especial atención a este aspecto, ya que tanto si deciden crear su propia empresa como si trabajan en una organización, deben saber que los trabajadores son un elemento muy importante en el desarrollo de cualquier actividad empresarial.

Para comprender la importancia de los recursos humanos, así como el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización, es necesario comprender algunos conceptos relacionados.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa radica en su capacidad para responder proactivamente a las metas y oportunidades de desempeño, y obtener satisfacción en estos esfuerzos, ya sea en la realización de la obra o en el entorno. Esto requiere las personas adecuadas, con la combinación adecuada de conocimientos y habilidades, para completar el trabajo que necesitan en el lugar y momento preciso. Las personas ejecutan el progreso, los logros y los errores de su organización.

Por eso no es exagerado decir que son los recursos más preciados y valiosos de cualquier sociedad. Si una persona tiene muchos fondos, equipamiento moderno e instalaciones impecables, pero carece de un grupo de personas, o se considera que está mal gestionado, no tiene motivación para realizar sus funciones, por lo tanto, es imposible triunfar.

Una empresa está compuesta por personas que se unen en beneficio mutuo, la formación o destrucción de una empresa depende de la calidad o comportamiento de su personal. Lo que hace que una empresa sea única es que sus empleados tienen las habilidades para aplicar una variedad de conocimientos. Solo a través de los recursos humanos se pueden utilizar con eficacia otros recursos.

2.1.2. Planificación de personal

Los recursos humanos es la investigación basada en antecedentes relacionados con pronósticos de personal y organizacionales. Tiende a determinarse desde la perspectiva de un individuo y en su conjunto. El número y la calidad de humanos en una industria dentro de un período de tiempo determinado, la demanda y su costo.

La planificación de recursos humanos es una técnica que determina sistemáticamente la oferta y la demanda de los empleados que una organización se verá más o menos afectado en un futuro. Al determinar la cantidad y los tipos de empleados requeridos, el departamento de recursos humanos puede planificar su reclutamiento y selección.

La planificación de recursos humanos debe combinar los siguientes aspectos:

- Visión colectiva: la estructura de la población activa, la evolución global del empleo, la pirámide de clasificación y la categoría profesional de los empleados.

- Deseo personal: reconocer los derechos y proyectos personales obtenidos; permitir nuevos puestos de calificación; cada colaborador puede convertirse en agente de su propio desarrollo.

El nuevo rol de los recursos estratégicos asignados a los factores humanos en la organización significa cambios en los métodos tradicionales de gestión, especialmente en la planificación, estos cambios afectarán lógicamente a la unidad responsable de realizar estas tareas: el departamento de recursos humanos.

El departamento debe adquirir conocimiento empresarial, participar en el proceso estratégico de la empresa y gestionarlo activamente para contribuir positivamente a la posición competitiva de la empresa.

Debido a que los cambios en el contenido de la tarea, los requisitos del producto, entre otros., aumentan la complejidad de la organización. Cambia la cantidad de personal y las necesidades de capacitación y conocimiento, y requiere que los desarrolladores reciclen procesos, introduzcan nuevas habilidades o ajusten la cantidad de empleados. Todo esto debe determinarse con anticipación para evitar sus consecuencias.

En definitiva, las organizaciones necesitan mejorar el proceso de selección de políticas que orienten la gestión de los empleados y adaptar estas acciones a nuevas situaciones, para lo que es necesario introducir aspectos de planificación.

2.1.3. Planificación del personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de pasos diseñados para reclutar y seleccionar al personal más adecuado para el trabajo de la empresa.

- Definición de perfil de postulante: el proceso de reclutamiento y selección comienza definiendo las habilidades o características que debe poseer una persona para postularse al puesto que se ofrece.

Por ejemplo, se debe determinar los conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores y actitudes que posea el candidato.

Para ello, se debe considerar el puesto que solicita la persona; por ejemplo, un puesto relacionado con el servicio al cliente, además de la experiencia, también puede necesitar la capacidad de comunicarse con los demás, el tono del habla y ser amigable con los demás.

Pero además de las vacantes, también se debe considerar la situación general de la empresa. Por lo tanto, los datos personales del solicitante también pueden incluir la capacidad de adaptarse al entorno de la empresa.

- Buscar, contratar o contratar: este paso consiste en buscar, contratar o postulantes que cumplan con las habilidades o características que definen en el paso anterior.

2.1.4. Proceso de reclutamiento y selección del personal

- Referencia directa

Cuando una plaza se encuentra disponible, se pueden recibir recomendaciones o referencias directas de empleados, o allegados a la financiera. Luego se procede con los pasos del 3 al 12 del proceso de selección arriba indicado.

- Reclutamiento a través de empresa de Reclutamiento de Personal

Cuando se realiza el proceso de selección de personal a través de la empresa contratada de reclutamiento de personal, esta empresa ya brinda la verificación de referencias, pruebas psicométricas y verificación en Infonet. Se procede con el proceso arriba indicado.

- Desarrollo Interno.

Todos los empleados de la Financiera pueden aplicar a alguna plaza vacante que les sea de interés, promoviendo siempre el crecimiento y desarrollo personal. El proceso se limita a entrevistas, y pruebas psicométricas.

Financiera Summa, S. A. realiza el proceso de selección de personal con base en capacidades, experiencia y oportunidad, sin importar creencias, orientación sexual, raza, etnia, condición social o económica.

2.2. Investigación interna de necesidades

Es la determinación de las necesidades de recursos humanos de la organización a corto, mediano y largo plazo. Determinar qué necesita actualmente la organización y su plan de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda significa un nuevo informe de recursos humanos. Dichas investigaciones internas no son esporádicas, sino continuas, y deben abarcar todas las áreas y niveles de la organización para reflejar sus necesidades de personal, así como los perfiles y características que los nuevos integrantes deben poseer y brindar. En muchas organizaciones, las investigaciones internas son reemplazadas por una tarea más grande llamada planificación de personal.

2.2.1. Planificación de recursos humanos

“Planificación de recursos humanos es el proceso de asegurar que las necesidades de recursos humanos de una organización estén identificadas y se hagan planes para satisfacer estos requisitos.”⁷

2.2.2. Modelo basado en la demanda estimada del producto o del servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/ servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología seguramente tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Reclutamiento y selección de personal*. <https://vbook.pub/documents/reclutamiento-chiavenato-do364q5yn5oj>. Consulta: 5 de octubre de 2021.

Este incremento de productividad también genera una reducción del precio del producto/servicio, lo que se refleja en un aumento de ventas y, en consecuencia, en un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos, y se enfoca al nivel operativo de la organización. No considera imprevistos, como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima⁸

2.2.3. Modelo basado en el segmento del puesto

El modelo también se centra en el nivel operativo de la organización. Ésta es una técnica típica de planificación de personal para grandes empresas.

- Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.⁹

2.2.4. Modelo de grafica de remplazo

Muchas organizaciones usan letras alternativas o gráficos. Es una representación gráfica de quién reemplazará a quién si hay una vacante en la organización en el futuro. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativa.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Reclutamiento y selección de personal*. <https://vbook.pub/documents/reclutamiento-chiavenato-do364q5yn5oj>. Consulta: 11 de octubre de 2021.

⁹ *Ibíd.*

2.2.5. Modelo basado en el flujo de personal

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo prevé las consecuencias de contingencias, como la política de ascensos, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.¹⁰

2.2.6. Servicio al cliente interno

Es el modelo más extenso e inclusivo. Desde el punto de vista de los insumos, la planificación del personal considera cuatro factores:

- Planificar el volumen de producción.
- Cambios tecnológicos que modifican la productividad de los empleados.
- Condiciones de oferta y demanda del mercado y comportamiento de los clientes.
- Planificación de carrera dentro de la organización.

2.2.7. Proceso de sugerencias, comentarios, quejas y reclamos

Todo colaborador que desee presentar una queja deberá hacerlo a través de su supervisor inmediato para que el mismo proceda a hacerla manifiesta en la reunión diaria, o se busque la mejor solución con el área correspondiente.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Reclutamiento y selección de personal. <https://vbook.pub/documents/reclutamiento-chiavenato-do364q5yn5oj>. Consulta: 5 de octubre de 2021.

Si la queja fuera de carácter confidencial y que sea necesario hacerla directamente a Gerencia General, esta deberá hacerse a través de Recursos Humanos o el buzón de Sugerencias puesto en la recepción o el correo de sugerencias.

2.3. Proceso actual de reclutamiento

El proceso de contratación y selección de personal es una de las técnicas más utilizadas para la contratación de trabajadores en los departamentos de recursos humanos.

Muchas empresas siguen unos pasos o etapas que les ayudan a tener control sobre el reclutamiento de personal, como realizar un proceso de reclutamiento y selección personal para que lo pongan en práctica durante el trabajo.

- Proceso de reclutamiento y selección en Summa, S.A.
 - Plaza vacante por llenar. Descripción del puesto y salario a devengar.
 - Solicitud de candidatos a la empresa de reclutamiento y allegados.
 - Recepción de CVs con verificación de datos en Infonet (ver acuerdo de servicios con empresa de reclutamiento)
 - Entrevista con Recursos Humanos y supervisor inmediato de la plaza vacante y recepción de cartas de recomendación y constancia de no antecedentes penales y policíacos.
 - Selección de dos o tres candidatos entrevistados.
 - Verificación en Infonet y listas negras OFAC, ONU, IVE.
 - Elaboración de pruebas psicométricas y de honestidad.

- Entrevista con Gerente General
- Selección final
- Empleado seleccionado completa información de expediente IVE y de empleado.
- Entrega de manuales de Recursos Humanos, Código de Ética, Manual de Cumplimiento, Manual de Servicio.
- Capacitación en puesto.
- Capacitación cumplimiento.

Todo candidato o empleado de la Financiera está tácitamente de acuerdo en ser investigado a través de los mecanismos arriba indicados. El reclutamiento y selección de personal en Financiera Summa, S. A., se hace de dos formas:

Financiera Summa, S. A. realiza el proceso de selección de personal con base en capacidades, experiencia y oportunidad, sin importar creencias, orientación sexual, raza, etnia, condición social o económica.

- Proceso de Compensación, contratación, inducción e inicio de relación laboral
 - Compensación y regulaciones

Financiera Summa, S. A., en cumplimiento con prácticas responsables de compensación, contrata estudios de mercado anualmente para tener siempre la certeza de que los colaboradores están siendo pagados dentro del promedio medio o superior del mercado.

Financiera Summa, S. A. labora cumpliendo de las leyes del país, como lo son el código de Trabajo y demás legislaciones laborales, y aquellas establecidas por entidades reguladoras.

- Carta de confirmación y contrato: después de pasar por el proceso de contratación, la persona comienza a laborar en Financiera Summa, S. A. en el día señalado por el jefe de área inmediato o Gerencia General. Después de cumplidos los dos meses de prueba señalados por el Código de Trabajo, la persona recibirá carta de confirmación en el puesto y firmará contrato de trabajo. Copia de la carta y un original del contrato serán archivados en el file del empleado. Copia del contrato es enviada al Ministerio de Trabajo.

- Carpeta del empleado: la carpeta del empleado debe contar con los siguientes documentos, los cuales deben ser presentados dentro de la primera semana en que se inicia la relación laboral:
 - Currículum
 - Solicitud de Empleo
 - Formulario IVE completo
 - Antecedentes Penales
 - Antecedentes Policiacos
 - Fotocopia de cédula
 - Foto tamaño cédula
 - Fotocopia Carnet del IGSS
 - Fotocopia Carnet del IRTRA
 - Recibo de agua, luz o teléfono

- Inducción: todo colaborador deberá ser capacitado adecuadamente y evaluada dicha capacitación en relación con los valores, credo, procesos, visión y misión, políticas de Financiera Summa, S. A.
- Manual de trabajo individual: todo colaborador deberá tener elaborado un manual de trabajo para su puesto(s) lo suficientemente claro y explicativo para poder ser suplido en caso de emergencia por cualquier otro colaborador.

2.3.1. Fuentes de reclutamiento

A la hora de llevar a cabo labores de reclutamiento interno, existen varias formas.

- Base de talento: esta fuente forma parte de la metodología *Inbound Recruiting*. Busca un candidato entre aquellas personas que mostraron interés por trabajar en tu empresa en el pasado. Para hallar el perfil perfecto se emplean los filtros pertinentes ¡y ahí se tiene a los aspirantes ideales! Con este sistema te ahorras los pasos iniciales que requiere una búsqueda al uso
- Programa de referidos: consiste en comunicar directamente a los empleados contratados que hay una nueva vacante. Es un método sencillo y propicio la implicación de los trabajadores en la búsqueda del perfil ya que hacen de prescriptores de la marca. Las redes sociales corporativas ayudan, pues visibilizan el talento interno. Si las recomendaciones llegan de la mano de los profesionales, el perfil elegido ofrecerá más garantías de ser el adecuado.
- Los enlaces sindicales: la dirección puede contar con su colaboración para difundir la oferta y preguntar valoraciones. Se trata de un canal muy útil con el que, además, se refuerzan los lazos con los empleados.
- La recontractación: en el pasado prescindiste de trabajadores cuyos servicios ya no necesitabas. Pero ¿te has planteado que esas personas servirían para esos nuevos puestos que ahora tienes que cubrir? La recontractación de estos individuos es una ventaja, puesto que ya los conoces y sabes cómo trabajan.
- Los becarios: se debe tener en cuenta al personal en prácticas. Detectar las aptitudes que casan con el negocio y no dejarlas marchar resulta primordial.

Asimismo, debes prestar atención a aquellos colaboradores que marcan la diferencia.¹¹

2.3.1.1. Internas

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.¹²

Las fuentes de reclutamiento interno son:

- Plan de promoción de información de vacantes de empleo El departamento de personal participa en el proceso de promoción y transferencia del personal de la empresa a través del plan de promoción de información de vacantes de empleo, mediante el cual se notifica a los empleados sobre las vacantes y los requisitos para cubrir estos puestos.

Cuando la organización tiene acceso a una computadora personal, esta información se puede colocar en un boletín en el campo de circulación continua, como una cafetería o un boletín electrónico.

- Empleados que se retiran: una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran se la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 48 horas semanales. Otros

¹¹ TAPIAS ARCINIEGAS, Katerine. *Generación de resultados de aprendizaje sobre la gestión de talento humano*. <https://es.scribd.com/document/457459200/Portafolio-Reclutamiento-docx>. Consulta: 21 de octubre de 2021.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Reclutamiento y selección de personal*. <https://vbook.pub/documents/reclutamiento-chiavenato-do364q5yn5oj>. Consulta: 19 de octubre de 2021.

permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.¹³

- Referencias y recomendaciones de los empleados: una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.”¹⁴

Desarrollo Interno. Todos los empleados de la Financiera pueden aplicar a alguna plaza vacante que les sea de interés, promoviendo siempre el crecimiento y desarrollo personal. El proceso se limita a entrevistas, y pruebas psicométricas.

Financiera Summa, S.A. realiza el proceso de selección de personal con base en capacidades, experiencia y oportunidad, sin importar creencias, orientación sexual, raza, etnia, condición social o económica. (referencia manual de recursos humanos documento de financiera suma)

2.3.1.2. Externa

“Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.”¹⁵

¹³ HUERTAS, Julio. *Medidas de reclutamiento*.
<https://juliohuertasunidad3prociintegraperso.blogspot.com/2013/01/fuentes-y-medidas-de-reclutamiento.html>. Consulta: 22 de octubre de 2021.

¹⁴ *Ibíd.*

¹⁵ PELAEZ, William. *Fuentes de reclutamiento*.
<https://es.scribd.com/document/431231889/FUENTES-DE-RECLUTAMIENTO>. Consulta: 2 de noviembre de 2021.

- **Candidatos espontáneos:** todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.¹⁶
- **Referencias de otros empleados:** es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.¹⁷
- **Anuncios en periódicos:** los periódicos y, en algunos casos, las revistas de negocios ofrecen otro método eficaz para identificar a los candidatos. Porque en comparación con la recomendación de empleados o candidatos espontáneos, la publicidad puede llegar a más personas.

El anuncio de solicitud de personal describe el trabajo y los beneficios, identifica a la empresa y proporciona instrucciones sobre cómo presentar la solicitud. Son la forma más común de solicitar empleados.

- **Desventajas:** puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedia puerta por puerta, por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente, cuando se encuentra a la empresa empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su currículum vitae a la compañía.¹⁸
- **Reclutamiento a través de empresa de reclutamiento de personal**

¹⁶ PELAEZ, William. *Fuentes de reclutamiento*. <https://es.scribd.com/document/431231889/FUENTES-DE-RECLUTAMIENTO>. Consulta: 2 de noviembre de 2021.

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ VILLEGAS, Nelson. *Reclutamiento y selección del personal*. <https://vsip.info/reclutamiento-y-seleccion-del-personal-pdf-free.html>. Consulta: 5 de noviembre de 2021.

Cuando se realiza el proceso de selección de personal a través de la empresa contratada de reclutamiento de personal, esta empresa ya brinda la verificación de referencias, pruebas psicométricas y verificación en Infornet. Se procede con el proceso arriba indicado referencia manual de recursos humanos documento de financiera suma)

2.3.1.3. Medios

El reclutamiento y selección de personal dentro en Financiera Summa, S.A., se realiza de la siguiente manera:

- Por referencia directa de allegados a la Financiera, es decir allegados de los trabajadores actuales.
- Por proceso de Reclutamiento con Talent, S.A. o empresa contratada para el reclutamiento que se dedica específicamente a dicho proceso. (yo lo escribí).

2.4. Encuesta y servicio

El curso de relaciones interpersonales tiene como objetivo abrirse a los demás, enseñarles a construir conexiones en un nivel más profundo y unir grupos existentes. Sin embargo, ha tenido otros efectos más amplios: ayuda terapéutica para resolver problemas personales causados por relaciones interpersonales inadecuadas, apertura a la sociedad en el campo de las actitudes más que de las ideas y apertura a Dios.

En este sentido, los cursos de relaciones interpersonales experienciales son un medio poderoso de progreso humano y quizás de evangelismo de los educadores.

El trabajo no es un método de prueba ni de evaluación. Al contrario, es un sistema ideológico. Se puede resolver primero a nivel de reflexión personal y luego a nivel de conversación grupal experiencial. Para esto, no tiene tiempo. Tampoco se recomienda usarlo por completo. Quizás, sea mejor dividirlo en varias partes según sea necesario y usarlas cuando sea apropiado, es decir, en condiciones propicias para la reflexión y la sinceridad. Se ha observado que especialmente el último día es para preparar la celebración eucarística.

2.4.1. Tipos de encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas realizadas a un grupo de personas, normalmente seleccionadas al azar, con el objetivo de reunir datos para detectar la opinión pública sobre un tema particular.

- Encuestas descriptivas: este tipo de encuesta busca documentar o reflejar las condiciones, conductas o actitudes presentes en un ambiente o situación. Por lo tanto, su objetivo principal es describir el momento actual en el que se encuentra una determinada población o un grupo de individuos.
- Encuestas analíticas: al igual que la anterior, trata de describir las conductas o actitudes actuales, sin embargo, cuenta con el componente científico. En este tipo de encuestas se realizan varias hipótesis respaldadas por al menos dos variables. Los científicos o investigadores son los encargados de probar esas hipótesis en función de los datos analizados con el fin de llegar a la aceptación o refutación.
- Encuesta de respuesta abierta Este tipo de encuesta otorga al usuario una mayor libertad para explicar lo que responda, haciendo posible profundizar en lo que quiere decir. Incluso permite tener en cuenta actitudes o factores que habrían pasado desapercibidos dentro de una encuesta cerrada. Sin embargo, la principal desventaja es que el entrevistador tiene un menor control y puede generalizar menos las respuestas.
- Encuesta de respuesta cerrada Normalmente se realizan mediante test, donde el usuario solamente tendrá que marcar una de las respuestas, sin necesidad de explicar por qué ha elegido esa. La ventaja de este tipo de encuesta es que permite un mayor control y generalización de los

resultados. Sin embargo, el problema es que muchas veces la respuesta del entrevistado no se encuentra entre las disponibles y que no permite profundizar más allá de lo establecido.”¹⁹

2.5. Productividad

A través de la productividad se puede obtener el rendimiento actual de cada empleado, tomando en cuenta factores claves como los avances tecnológicos, estratégicos y directamente la mano de obra. Esto actualmente se realiza a través de los métodos descritos a continuación.

2.5.1. KPIS

La Empresa cuenta con un modelo de KPIS que se utiliza para la Evaluación del Desempeño la que realiza cada jefe y ellos son los que ponen las metas basados en los objetivos de la Financiera. A continuación, se muestra un formato de la forma de realizar los rendimientos.

2.5.2. Evaluación de desempeño

En esta evaluación se basa en objetivos de la financiera, el peso de los índices, los objetivos de cada área con sus respectivas cuatro mediciones por consiguiente se presentan los indicadores con sus pesos porcentuales, los medio para lograrlo en cuanto tiempo será probable realizarlo y de nuevo sus mediciones. Estas evaluaciones son realizadas cada tres meses.

¹⁹ Como funciona que. *Qué es la encuesta y qué tipos hay*. <https://comofuncionaque.com/que-es-la-encuesta/>. Consulta: 11 de septiembre de 2021.

2.5.3. Encuesta de servicio al cliente interno

La encuesta se realiza con los compañeros de oficina, o sea Gerente de Departamento, Jefe, dos compañeros en puestos similares y un subalterno, esta encuesta la deberán realizar todos los empleados.

Las encuestas de servicio al cliente interno también son utilizadas como evaluaciones para medir la productividad, califican los siguientes aspectos;

- La comunicación
- Trabajo en Equipo
- Resolución de Problemas
- Mejora Continua
- Organización y administración del tiempo
- Pensamiento estratégico
- Enfoque a resultados
- Responsabilidad
- Presión de trabajo
- Liderazgo
- Valores
- Destrezas Personales
- Actitud

2.6. Capacitaciones actuales

La empresa cuenta actualmente con 41 empleados e cuenta con un presupuesto y plan de capacitación de acuerdo a necesidades detectadas, generalmente cada gerente de área solicita la capacitación para sus colaboradores.

Financiera Summa, S. A. brindará capacitación externa e interna en temas relacionados con el puesto y significativos al mismo a todos los empleados de la Financiera, ya sea en método de cascada, en línea, o presencial. Los departamentos de negocios, legal, cuentas, cobros e inteligencia de mercado recibirán capacitaciones particularmente en prácticas aceptables de cobranza de deuda y procedimientos de recuperación de préstamos, siguiendo siempre los procesos y regulaciones de información a los clientes establecidos en el Manual de Servicio al Cliente.

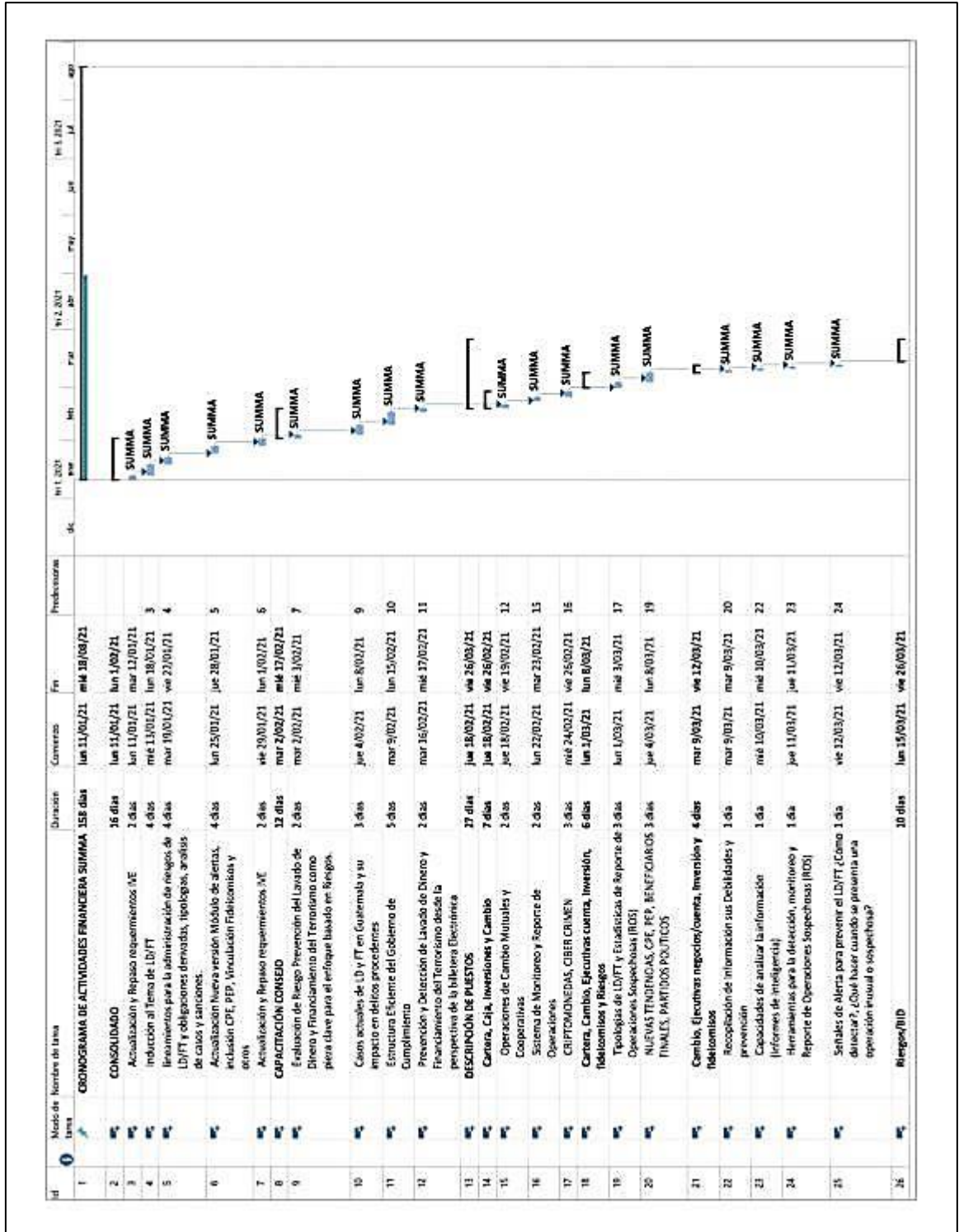
2.6.1. Evaluaciones

Actualmente la financiera no cuenta con la herramienta 9 box grid ya que con esta puede aumentar los indicadores para visualizar la capacidad para optar a nuevos puestos de esta manera podrán elegir de una manera más eficiente a los candidatos para el plan de sucesión hoy en día se realizan evaluaciones de desempeño en donde se encuentran las encuestas de servicio interno y los KPIS utilizados como indicadores de rendimiento.

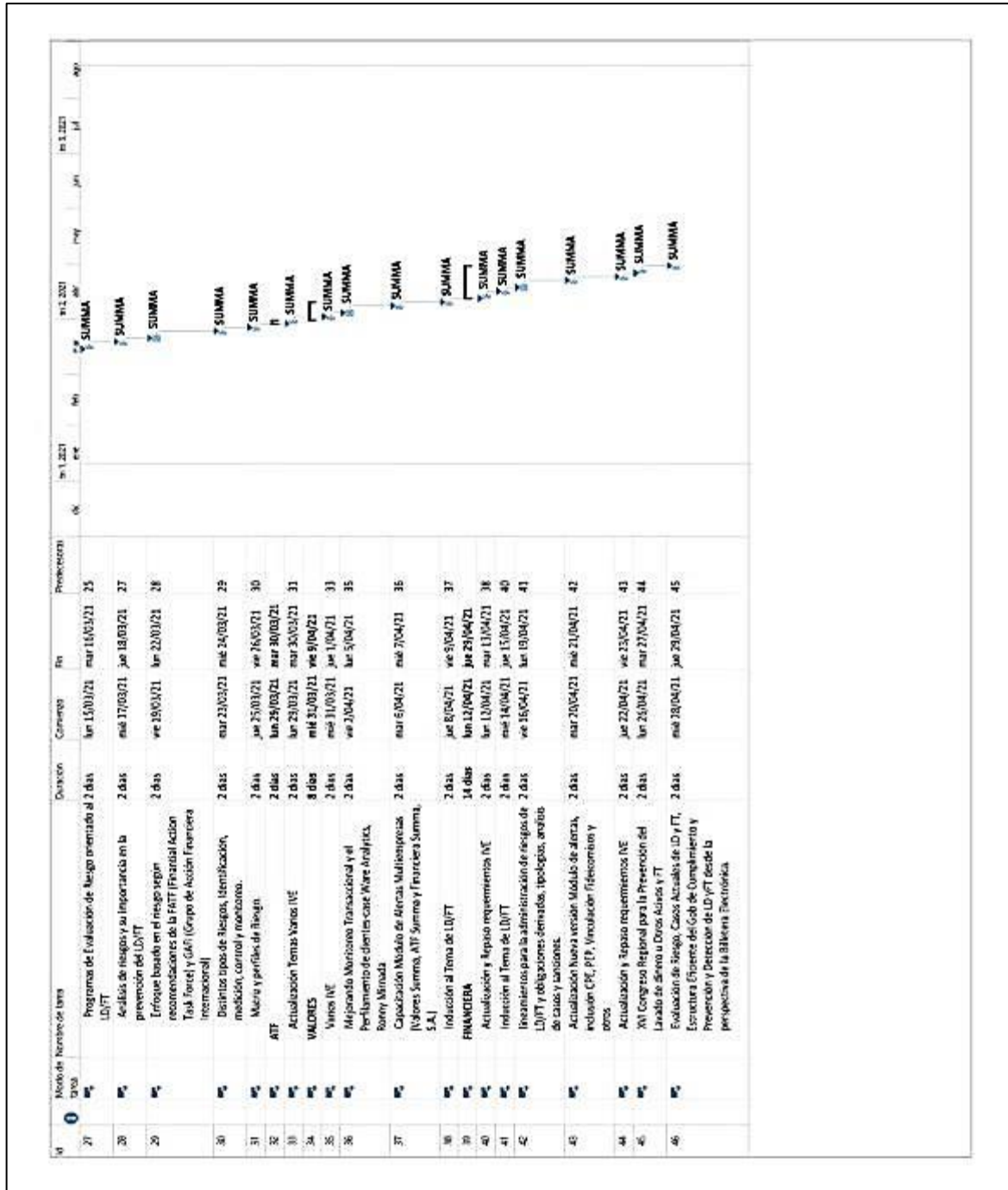
2.6.2. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades, el cual se detalla a continuación, es el procedimiento de capacitaciones continuo durante un año, es importante enfatizar que todo personal nuevo debe contar con los lineamientos y conocimientos técnicos necesarios para poner en marcha la ejecución de la organización.

Figura 4. Cronograma de actividades



Continuación de la figura 4.



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Project.

3. PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE SUCESION

3.1. Departamento de Recursos Humanos

Es el encargo de la gestión de los recursos humanos de la empresa en este caso son todos los empleados directos contratados, dentro de sus funciones está la organización y planificación de planillas, proceso de contratación de personal, manejo del clima organizacional, trámites administrativos y legales ante instancias públicas y privadas.

3.1.1. Definición

Es el departamento de la empresa que se encarga de la organización, planificación y administración del recurso humano.

3.1.2. Objetivos de la estratégica financiera

La estrategia financiera empresarial debe ser coherente con la estrategia general determinada a partir del proceso de planificación estratégica de la organización. Por lo tanto, cada estrategia debe tener una impresión única para apoyar la realización de la estrategia general y la realización de la misión y los objetivos estratégicos. Sin embargo, independientemente de la estrategia global de la empresa, desde un punto de vista funcional, la estrategia financiera debe cubrir una serie de áreas clave derivadas del análisis estratégico ejecutado.

- Como aspectos claves en la función financiera, generalmente se señalan los siguientes
 - Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
 - Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
 - Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero.
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades.
 - Costos financieros.
 - Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.²⁰

3.1.3. Decisiones estratégicas de la empresa

Estos aspectos claves responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa, las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con éstas, en a largo plazo y a corto plazo.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- Sobre la inversión.
- Sobre la estructura financiera.
- Sobre la retención o reparto de utilidades

3.2. Estrategia financiera

Se describen las estrategias planteadas para la entidad en estudio.

²⁰ REYES, Maricela. *Estrategias financieras empresariales*. <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Las-estrategias-financieras-empresariales/1791981.html>. Consulta: 5 de octubre de 2021.

3.2.1. Gestión

La estrategia empresarial es una serie de acciones diseñadas, desarrolladas e implementadas para lograr una o más metas establecidas por la organización dentro de un período de tiempo específico. Esta estrategia requiere análisis de la empresa y los datos previos de la competencia, análisis ambiental, análisis de riesgos, discusión y toma de decisiones de alternativas.

- “Los pasos para implantar la estrategia son los siguientes:
 - Diseñar la estrategia.
 - Alinear a la organización.
 - Ejecutar la estrategia.
 - Evaluar y adaptar la estrategia.”²¹

El diseño de la estrategia se basa en las decisiones tomadas y los riesgos que puede asumir la empresa. Una vez que se completa el diseño, generalmente lo ejecuta la gerencia o la alta gerencia, y toda la organización se ajustará para cumplir con él. Posteriormente, la estrategia fue ejecutada, comprobada y ajustada para un futuro rediseño.

El riesgo es cualquier situación o evento que amenaza a la organización para lograr sus objetivos declarados. La gestión de riesgos es el proceso de analizar sistemáticamente todas las situaciones posibles antes de que ocurran situaciones inesperadas y diseñar métodos para reducir, transferir o eliminar el impacto de dichos riesgos.

²¹ Ealde bussines school. *Gestión de riesgos y estrategia empresarial*. <https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-estrategia-empresarial/>. Consulta: 21 de septiembre de 2021.

3.2.2. Liquidez

Liquidez: Es la calidad de los activos que aparecen en el balance de una empresa, que se pueden convertir en moneda rápida y fácilmente.

3.2.3. Objetivos financieros

Los objetivos financieros están en función de mejorar la rentabilidad de la empresa por medio de la capacidad e tener nuevos mercados emergentes.

3.2.4. Fuentes de financiamiento

Dentro de la financiación de los proyectos, está el apalancamiento financiero, inversión propia.

3.3. Principales estrategias financieras de la empresa

Se describen las estrategias financieras de la empresa en estudio.

3.3.1. Presupuesto

El presupuesto muestra la etapa final de evaluación y control, expresada en términos cuantificables para diversas áreas de la empresa, como parte de su plan de acción a corto plazo (1 año), todos se construyen dentro del marco de la estrategia inicialmente ajustada Determinado por la alta dirección.

3.3.2. Costos financieros

Los costos financieros son los gastos incurridos por la empresa como resultado del uso de fondos de terceros para adquirir activos. Los costos financieros incluyen no solo los precios de las divisas, es decir, los intereses, sino también otros tipos de remuneración, como comisiones, costos de gestión u otras remuneraciones relacionadas con la formalización empresarial.

3.3.3. Liquidez y solvencia

Cuando la empresa tenga la habilidad de recuperar sus cuentas por cobrar de forma rápida y liquidar sus cuentas por pagar, mejorara su rendimiento de flujo de efectivo

3.3.4. Análisis de riesgos

El riesgo de una inversión está presenta siempre, dado que por factores externos no se desarrolle en el tiempo programado, o existan variables que no se puede predecir, como el caso actual que se vive en el mundo, ante la pandemia del Covid19 que muchos mercados sufriendo desplome en sus inversiones

3.4. Planificación de estrategias para la empresa

La gestión y el liderazgo efectivos implican una variedad de soluciones creativas de problemas, motivando a sus empleados y asegurando que su empresa logre las metas y objetivos establecidos en su plan de negocios. Estas funciones están separadas de los procesos de gestión y otras funciones comerciales como marketing, contabilidad y finanzas.

3.4.1. Consultoría de estrategias

Se trata de un análisis de la empresa, el estudio de sus recursos, los servicios directos e indirectos que desarrolla, su posicionamiento en el mercado, entre otros., esto permitirá conocer sus potencialidades y carencias para poder verificar la oferta actual y su gestión. Todo ello aporta una serie de valores y datos concretos que pueden reflejar verdaderamente la situación y permitirnos comenzar a comprender planes de futuro y estrategias dinámicas para aplicar cuando sea necesario.

- Análisis situacional (DAFO)
- Análisis del entorno competitivo
- Análisis del producto y servicios de la empresa
- Análisis tecnológico

3.5. Planteamiento de la herramienta 9 *box grid*

La Matriz 9 *box* tiene como objetivo evaluar a los empleados de una organización de acuerdo con su desempeño reciente y su potencial futuro. Para cada una de estas perspectivas tendrá 3 niveles de respuesta que van a generar 9 cruzamientos diferentes que son cada uno de los nueve cuadros de evaluación.

- Para el rendimiento: debajo de lo esperado, medio y encima del esperado.
- Para el potencial: bajo, medio y alto

3.5.1. Factibilidad

Permite evaluar a los trabajadores en el desempeño laboral que ha realizado en un tiempo determinado.

3.5.2. Beneficios

Se logra identificar las causas asignables del alto o bajo rendimiento

3.6. Costos propuestos

Se describe los costos propuestos para la mejora.

3.6.1. Costos fijos

El costo fijo es un costo que una empresa debe pagar independientemente de su nivel operativo, es decir, se produzca o no, se debe pagar.

3.6.2. Costos variables

Se refiere al costo de producción que cambia según el nivel de producción. Cualquier costo que aumente o disminuya a medida que la producción aumenta o disminuye se denomina costo variable.

3.6.3. Costos para capacitación

El costo de capacitación es el que se incurre para al proceso de adiestramiento, tecnificación del personal, así como los recursos necesarios.

3.7. Recursos Humanos

Para la evaluación del desempeño se describe en los siguientes apartados

3.7.1. Evaluaciones de desempeño

Se presenta el formato de evaluación de desempeño, propuesta para la mejora

Tabla II. Evaluación de desempeño

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS	
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha	Sup. <input type="text"/> Igual <input type="text"/> Inf. <input type="text"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	Indicar con una "X" el nivel organizacional
COMUNICACIÓN	
5 Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4 Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
3 Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2 Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
1 Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
LIDERAZGO	
5 Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
4 Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
3 Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
2 Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
1 Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION	
5 Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4 Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3 Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.	
2 Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1 Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
5 Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.	
4 Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.	
3 La inconsistencia en SOL han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
2 Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
1 La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACION Y DESARROLLO	
5 Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.	
4 Buen nivel de capacitación y adistramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
3 Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2 Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
1 Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION	
5 En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio.	
4 Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3 Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2 En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1 Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS	
5 Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4 Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3 Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2 Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1 La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO	
5 En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	

Fuente: Financiera Summa, S. A.

https://www.Summa,.com.gt/_files/ugd/ee3a5b_9c5d8c075ab94ea1bcda237ce0f150de.pdf.

Consulta: 27 de octubre de 2021.

3.7.2. Análisis de brechas

A continuación, se muestra el modelo integral de brechas para la gestión del servicio al cliente.

- Brecha 1 No conocer las expectativas del cliente

La empresa no tiene una comprensión clara de las expectativas de servicio al cliente.

Existe una diferencia entre lo que esperan los clientes y lo que reciben. Para cerrar esta brecha, se recomiendan las siguientes estrategias:

- Mejorar la comunicación entre la empresa y sus clientes mediante el uso de estrategias de control interno y externo. Encuesta de evaluación posterior al servicio.
- Establecer un proceso de comunicación eficaz entre la dirección y los trabajadores.

Tabla III. Estrategias para control interno

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Establecer fallas producidas en el servicio y acercarse a las expectativas del cliente externo	Implementación de cuestionario de servicio a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de encuestas • Proporcionar boletas a los trabajadores • Tabular información presentar informe 	Gerente de operaciones	Junio y Diciembre de cada año
	Supervisión mensual de la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de encuestas • Proporcionar boletas a los trabajadores • Tabular información presentar informe 	Gerente administrativo, Gerente de operaciones	1 vez al mes
	Comprador incógnito	Subcontratar a un profesional, para que visite la empresa, emita su opinión respecto al servicio recibido	Gerente General	Mayo y Octubre e cada año.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

Tabla IV. Estrategias para control externo

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Establecer fallas producidas en el servicio y acercarse a las expectativas del cliente externo	Implementación de cuestionario de servicio al cliente externo, inmediato a la prestación del servicio	Impresión de encuestas Proporcionar boletas a los clientes Tabular información presentar informe	Gerente de operaciones	Junio y Diciembre de cada año
	Crear línea telefónica de servicio y dirección de correo electrónico de servicio.	Asignar una línea telefónica de las existentes en la empresa Habilitar dirección de correo electrónico Tabular información y presentación de informe	Gerente administrativo, Gerente de operaciones	1 vez al mes
	Instalar buzones de quejas, comentarios y sugerencias en el área de recepción y atención al cliente	Impresión de boletas para los buzones Tabular información y presentación de informe	Gerente General	Mayo y Octubre de cada año.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

- Brecha 2: No existe un diseño correcto ni un estándar de calidad en el servicio.

La razón de esta brecha es que la empresa no ha establecido suficientes estándares de servicio basados en las expectativas del cliente. Para cerrar esta brecha, es importante que los gerentes y trabajadores trabajen bajo un mismo

concepto de servicio, basado en las necesidades y expectativas del cliente, para lograr la calidad del servicio.

- Mejorar la evidencia física y el entorno de los servicios proporcionando espacio físico para los servicios al cliente.
- Mejorar la comunicación entre gerentes y trabajadores que tienen contacto directo con los clientes.
- Los empleados de primera línea son los primeros en recibir información de los clientes sobre el servicio.
- Los trabajadores deben usar uniformes, insignias y publicaciones del equipo de trabajo.

Tabla V. **Estrategia tangible del servicio**

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable
Mejorar la representación física del servicio ofrecido actualmente	Rediseño del área de atención al cliente	Rediseño de recepción	Gerente general, gerente administrativo
		Tener salas de reuniones pequeñas para la atención al cliente	Gerente general, gerente administrativo

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

- Brecha 3: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares

La empresa no ha recibido trabajadores capacitados para brindar servicios de calidad, ni ha medido y compensado a los trabajadores por su desempeño. En el diagnóstico se determina que los trabajadores no se han comprometido con la importancia de la calidad del servicio en sus actividades.

Para cerrar esta brecha, se recomiendan las siguientes estrategias:

- Aplicar un adecuado sistema de evaluación y compensación, y determinar las fortalezas y debilidades de los servicios de la empresa mediante la aplicación de evaluaciones grupales. Cuando los empleados se desempeñen bien en el servicio, recompénselos mediante un reconocimiento monetario y no monetario.
- Implementar delegación y trabajo en equipo.

Reclutar personal de manera eficaz y mida las habilidades y calificaciones de los trabajadores mediante el uso de la competencia.

Tabla VI. **Estrategias de motivación de los trabajadores**

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Motivar a los trabajadores para que brinden calidad en el servicio al cliente externo e interno	Prevención de accidente	Contratar al experto en servicio. Programar las reuniones,	Gerente de operaciones	Junio y Diciembre de cada año
	Programa de reconocimientos	Calificar la evaluación del servicio cada mes. Seleccionar reconocimiento entre las opciones propuestas.	Gerente administrativo, Gerente de operaciones	Cada mes
	Cumpleaños del mes	Compra de pastel y tarjeta de felicitación	Jefe de área	Cada mes

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

3.7.3. Análisis de perfil de puestos

Para el análisis de perfil de puesto se deben definir las competencias labores.

Tabla VII. Competencias laborales

<p>Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido: capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la empresa</p>	<p>Ejecuta las tareas de su puesto de trabajo y cumple con sus responsabilidades demostrando preocupación por realizar un adecuado uso de los recursos que le fueron asignados.</p>
<p>Mejora Continua: capacidad para introducir por primera vez una forma distinta de realizar las cosas, en relación con su quehacer cotidiano y/o su puesto de trabajo</p>	<p>Busca oportunidades adecuadas para optar nuevas ideas,* aplica experiencias o soluciones ya probadas con anterioridad en situaciones nuevas y diferentes.</p>
<p>Orientación a la acción y a la ejecución: se relaciona con la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender los requerimientos del cliente o mejorar a la organización.</p>	<p>Reacciona con el sentido de urgencia oportuno. Prefiere la acción y reconoce las debilidades de una planeación detallada en un ambiente impredecible y en permanente cambio. Tiene buen sentido del tiempo y se organiza con efectividad.</p>
<p>Colaboración: capacidad para obrar brindando apoyo a los otros, demostrando sensibilidad ante sus necesidades y requerimientos.</p>	<p>Escucha los requerimientos de los demás y ayuda en el cumplimiento de los objetivos sin descuidar los propios. Comparte con sus superiores y colaboradores la información que dispone de ciertos temas que pueden ser de su interés o ayudar para estos.</p>
<p>Gestión de sistemas y procesos: es la capacidad de administrar efectivamente los sistemas y procesos para poder medir, monitorear y gestionar el propio desempeño y el de su equipo.</p>	<p>Monitorea directamente los sistemas y procesos, asegurándose de que las salidas cubren las expectativas y el trabajo se hacen en coordinación. Monitorea competentemente resultados e indicadores de medición relativamente simples, y hace los ajustes necesarios para mejorar el funcionamiento de los mismos.</p>

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

3.8. Estrategias de implementación del plan de sucesión

Se describe las acciones a realizar para el plan de sucesión.

3.8.1. Perfiles de cargo

Este determina las aptitudes, características, destreza y habilidad, que se requieren para un cargo.

3.8.2. Puestos decisivos

Dentro de los puestos decisivos dentro de la empresa está el de la gerencia de recursos humanos encargados del proceso de gestión de talento humano, gerencia administrativa encargada de las direcciones de acciones para lograr los objetivos.

3.8.3. Sociedades estratégicas

“Es aquella que permite que sus socios establezcan estrategias conjuntas para buscar el liderazgo mundial. Más allá de una simple alianza resulta de suma importancia el hecho de que las empresas busquen formas de ampliar su participación en el mercado global, ¿por qué empresas exitosas muchas veces establecen las famosas “alianzas” siendo tan exitosas por sí mismas? he ahí el punto crucial, hoy en día las ventajas comparativas tradicionales o puntos centrales de las empresas quedan atrás, resulta necesario muchas veces compartir los conocimientos, habilidades entre empresas, por ello cuando las empresas toman la decisión de ser parte de una sociedad saben que deben tener un compromiso con sus socios para cumplir con objetivos que beneficien a ambas partes y es que el entorno es más cambiante que nunca, es tan incierto que surge la necesidad de prepararse para los cambios, que las empresas sean capaces de adaptarse a ellos y buscar la forma de mejorar y el hecho de que las barreras comerciales se vuelven diminutas, los ciclos de vida de los productos más cortos, por si fuera poco las necesidades y deseos de consumidores convergen son razones de peso para creer que los motivos por los que una empresa es exitosa hoy por hoy no servirán del todo para mantener su éxito siempre, ahí entra la necesidad de la adaptación y búsqueda de la globalización empresarial a través de una innovación continua y estrategias como las sociedades estratégicas globales, permitiendo compartir

fortalezas y aprender unos socios de otros sin dejar de ser independientes en mercados en los que no participa la sociedad.”²²

²² FLORES, Andra. *Sociedades estratégicas globales*.
<https://andraflores.wordpress.com/2011/06/02/lo-importante-de-las-sociedades-estrategicas-globales/>. Consulta: 22 de octubre de 2021.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Importancia de la planeación estratégica

Los recursos humanos son una parte importante del desarrollo de la empresa, por ello, es necesario asegurar que las personas que se incorporan a la empresa sean las más idóneas y cumplan con los requisitos de conocimientos, experiencia profesional y valores relevantes. La empresa tiene claramente definida su misión en su misión.

4.1.1. Desarrollo del proceso de planificación

El objetivo del proceso de contratación es seleccionar a los candidatos más calificados para los puestos que deben cubrirse. Con el apoyo del departamento de selección y contratación de la empresa, el superior jerárquico es responsable del control de este proceso.

Es por eso que, al iniciar el proceso de selección, es importante considerar:

- La estructura organizativa del departamento
- Puestos vacantes requeridos
- Descripción e introducción del puesto
- Necesidades futuras de la organización
- Requerimientos de personal: Este proceso comienza con la detección de requerimientos de personal en diferentes situaciones:

- Renuncias, cesantías, jubilaciones, ascensos, temporadas, entre otros.
- Nuevos requisitos de estructura, función y operación.
- Requisitos finales o emergencias.

4.2. Desarrollo de acciones estratégicas

Se describen las estrategias para las acciones del plan de selección de personal

4.2.1. Requerimientos

La evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo hacer una estimación cuantitativa y cualitativa por parte de los jefes inmediatos, hacia el grado de eficacia, grado de cumplimiento de los objetivos, responsabilidades asimismo con todo relacionado a las actividades desempeñadas en el puesto de trabajo.

Cuando se realiza una evaluación del desempeño se busca:

- Ofrecer una visión general de los recursos humanos de la empresa identificando sus aspectos más relevantes y los puntos débiles.
- Desarrollar una política de ascensos que podrá ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia.
- Hacer conciencia al empleado que podrá ser promovido en la medida de su capacidad que tenga la empresa para hacerlo.
- Planificar políticas de transferencias que procure la mejor ubicación del trabajador de acuerdo a sus aptitudes y preferencias del trabajo.

- Facilitar la planificación de una política de retribuciones diferenciales, basada en la eficiencia.

El nivel educativo en conjunto con la experiencia es de suma importancia para un trabajador buscar una promoción, dado que la empresa busca tener en cada puesto de trabajo, personas idóneas con el perfil del puesto.

La empresa reconoce el esfuerzo de un trabajador en busca la superación personal, más aún si busca culminar un grado académico.

4.2.2. Ciclos

Los ciclos de evaluación de desempeño deben ser cada tres meses como mínimo.

4.2.3. Nivel de probabilidad

La probabilidad de un evento permite evaluar si se cumple con los objetivos trazado y definidos.

4.2.4. FODA a implementar

La planeación formal es un esfuerzo administrativo que sirve para prevenir condiciones futuras tomando decisiones presentes a través de un documento llamado plan; aunque muchas empresas están habituadas a desarrollar planes, suelen enfrentar ciertos problemas para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio, lo que afecta de manera directa la adopción de estrategias competitivas y por tanto la elaboración y ejecución de un plan

4.3. Políticas de la realización de la planeación

Se describen las políticas para la planeación. s

4.3.1. Condiciones competitivas

El éxito competitivo en los mercados de cambio rápido tiende a depender de la incorporación de los siguientes elementos en las estrategias de la compañía:

Invierte activamente en investigación y desarrollo para mantenerse al día con los conocimientos técnicos. Cultiva la capacidad organizativa para responder rápidamente a eventos nuevos e importantes. Confía en alianzas estratégicas con proveedores externos y empresas que fabrican productos relacionados para realizar estas actividades en la cadena de valor total de la industria donde cuentan con experiencia y capacidades profesionales.

4.3.2. Clima organizacional

Para el proceso de mejora del clima organizacional se debe de tomar en consideración las siguientes observaciones.

Tabla VIII. Capacidad y destreza de los trabajadores para brindar calidad del servicio

Necesidad del puesto	Capacidades	Necesidad del puesto	Destreza
Entender las necesidades del cliente	Tener la capacidad de aplicar empatía, es decir ponerse en los zapatos del cliente, para comprender sus gustos, deseos y necesidades	Tolerancia a la presión del puesto	Estar dispuesto a soportar la presión y mantener equilibrio cuando hay fuerte carga de trabajo
Comunicación adecuada al servicio	Saber escuchar al cliente, identificar sus necesidades, buscar el dialogo, formular preguntas y tener capacidad de trasladar la información de manera eficaz	Constancia y visión personal	Seguir esforzándose y capacitándose para crecer dentro de la empresa
Inspira confianza a los clientes	Tener la capacidad de transmitir confianza al cliente, con sus acciones, imagen y cumplir con las promesas y compromiso contraídos	Tolerancia a las quejas y reclamos	Utilizar la información obtenida de las quejas, reclamos de los clientes, para identificar deficiencias en los procesos
Brindar servicio personalizado	Habilidad para ofrecer el servicio, adaptándolo a los diferentes clientes de la empresa	Claridad de expresión	Habilidad para comunicarse verbal y por escrito.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

4.3.3. Sueldos y salarios

De acuerdo con la situación actual de la distribución, se necesitan ajustes para lograr la equidad interna. Esto se logra mediante la ecuación de mínimos cuadrados $Y = mx + b$, que proporciona los rangos de salario mínimo, promedio y máximo al tiempo que proporciona una distribución lineal.

Un método más preciso para encontrar la línea de mejor ajuste es el método de mínimos cuadrados.

Utiliza los siguientes pasos para encontrar la ecuación lineal más adecuada para un conjunto de pares ordenados.

- Paso 1: Encontrar la media de los valores de x y la media de los valores de y .
- Paso 2: Realizar la suma de los cuadrados de los valores de x .
- Paso 3: Multiplicar cada valor de x con su valor correspondiente y .
- Paso 4: Utilizar la siguiente fórmula para calcular la pendiente de la línea:

$$m = \frac{\sum XY - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$$

Donde n es el número total de puestos

- Paso 5: usar la siguiente fórmula para calcular la intersección b de la línea:

$$b = \bar{Y} - m\bar{X}$$

Tabla IX. Datos para el método de evaluación

No.	Puesto	Total de puntos	Salario (Quetzales)	XY	X ²
1	Gerente general	898	38 521	34 591 858	806 404
2	Gerente de centro de contacto	898	18 726	16 815 948	806 404
3	Gerente de personal (workforce)	898	12 424	11 156 752	806 404
4	Gerente de calidad	898	11 355	10 196 790	806 404
5	Gerente de operaciones	898	12 465	11 193 570	806 404
6	Jefe de centro de contacto	636	14 111	8 974 596	404 496
7	Jefe de operaciones	636	6 083	3 868 788	404 496
8	Coordinador de entrenamiento	636	7 938	5 048 568	404 496
9	Agente senior	518	4 464	2 312 352	268 324
10	Agente intermedio	518	3 912	2 026 416	268 324
11	Agente junior	518	3 661	1 896 398	268 324
12	Agente	518	2 457	1 272 726	268 324

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

4.3.4. Planificación financiera

La planificación financiera se realiza en base el número total de personal que cuenta la empresa en función del plan de gestión de talento humano, para establecer los recursos necesarios para cada grupo de trabajo.

4.4. Desarrollo de acciones estratégicas

Las estrategias de mejora se planifican para su ejecución y evaluación.

4.4.1. Eventualidad

La eventualidad del proceso de manejo de personal y su desarrollo se mide cada dos meses por medio de entrevistas estructuradas y no estructuradas.

4.4.2. Indicadores de seguimiento

Se utilizan para construir un sistema de seguimiento y proporcionar información sobre el consumo de recursos, la productividad y el número de beneficiarios. Los indicadores de evaluación son básicamente indicadores de resultados, impacto, efectividad y eficiencia.

4.5. Perfil del sucesor

Para la identificar un sucesor a un puesto vacante se debe considerar si dentro de la empresa hay personal que cumpla los requisitos del puesto, en casa contrario se busca personal externo. En ambos casos se debe de tomar la evaluación del desempeño, nivel educativo, entre otros.

4.5.1. Habilidades y aptitudes

El nivel educativo en conjunto con la experiencia es de suma importancia para un trabajador buscar una promoción, dado que la empresa busca tener en cada puesto de trabajo, personas idóneas con el perfil del puesto.

La empresa reconoce el esfuerzo de un trabajador en busca la superación personal, más aún si busca culminar un grado académico.

4.5.2. Evaluaciones de desempeño

Cuando se realiza una evaluación del desempeño se busca:

- Ofrecer una visión general de los recursos humanos de la empresa identificando sus aspectos más relevantes y los puntos débiles.
- Desarrollar una política de ascensos que podrá ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia.
- Hacer conciencia al empleado que podrá ser promovido en la medida de su capacidad que tenga la empresa para hacerlo.
- Planificar políticas de transferencias que procure la mejor ubicación del trabajador de acuerdo a sus aptitudes y preferencias del trabajo.
- Facilitar la planificación de una política de retribuciones diferenciales, basada en la eficiencia.

4.5.3. Entrevistas

Las entrevistas se realizan estructuradas y no estructuradas, para lo cual se usan medios de conversación con el candidato para conocer sus aptitudes psicológicas, técnicas y operativas.

4.5.4. Rendimiento laboral

El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentan dicho rendimiento laboral. El concepto del desempeño estima la manera en que se cumplen las tareas y funciones encomendadas.

4.6. Diseño de la investigación

Para el diseño de la investigación se toma en consideración el número probable de solicitantes ante un puesto de trabajo y el medio de trabajo

4.6.1. Solicitantes

El solicitante es la persona que aplica un puesto de trabajo según la demanda y oferta laboral, se dará como resultado el número de aplicaciones que se pueden tener.

4.6.2. Medio de trabajo

El medio de trabajo es la vía por la cual el empleado efectúa sus actividades designadas, este puede ser en un ambiente externo como trabajo de campo, interno trabajo de oficina, bodega, taller, almacén, despacho, entre otros.

4.7. Administración de talento

Se trata de la planificación, organización, desarrollo y coordinación, así como del control que se establezca para promover el desempeño eficiente de las personas, además de brindar los medios para que las personas colaboren en la gestión de talentos y el logro de metas personales. Relacionado directa o indirectamente con el trabajo.

4.7.1. Medios metodológicos

Para esto se realizarán pruebas psicométricas al personal que aplique a un puesto de trabajo ya sea interno o externo, pasar las pruebas teóricas según el perfil de cada puesto de trabajo.

4.7.2. Especialidades técnicas

En caso de puesto de trabajo en los que se requiera una o varias especialidades técnicas se efectuara una entrevista y prueba real en el puesto de trabajo para conocer sus habilidades técnicas y teóricas.

4.8. FODA

Es una herramienta que puede describir la situación actual del objeto de investigación (individuo, empresa u organización, entre otros.) para obtener un diagnóstico certero y tomar decisiones con base en él, establecer metas y políticas.

4.8.1. Análisis principal

El análisis del FODA es utilizado en este caso como herramienta, para definir cómo será la situación del negocio realizando una lista y descripción de cómo influirá su implementación.

4.8.1.1. Fortalezas

Según los análisis los factores internos y externos de la empresa son los siguientes:

Tabla X. **Fortalezas**

Fortalezas	Capacidad de innovación
	Recursos financieros adecuados
	Equipo e instalaciones apropiadas
	Cuenta con instalaciones propias

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

4.8.1.2. **Oportunidades**

Se describe las oportunidades del análisis de la empresa.

Tabla XI. **Oportunidades**

Oportunidades	Fuerte crecimiento de la demanda de productos financieros
	Búsqueda de nuevos mercados
	Desarrollo de nuevas tecnologías
	Seguridad en las operaciones financieras

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

4.8.1.3. **Debilidades**

Se describen las debilidades del análisis de la empresa.

Tabla XII. **Debilidades**

Debilidades	Fallo de reorganización administrativa
	Inexactitud de indicadores
	Poca capacitación al personal
	Control de riesgos

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

4.8.1.4. Amenazas

Se describe las amenazas del análisis de la empresa.

Tabla XIII. Amenazas

Amenazas	Nuevos procesos industriales
	Rotación de personal
	Cambio de parámetros de producción
	Creciente poder de negociación con clientes internos

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

4.8.2. Análisis Interno y externo

- El análisis interno intenta determinar la estrategia actual de la empresa y su posición en la competencia.
- El análisis externo implica determinar los factores estratégicos del entorno para detectar amenazas y oportunidades a las que se puede enfrentar la empresa.

Tabla XIV. Análisis de factores internos y externos

Las fortalezas se usan para tomar ventaja en cada una las oportunidades. 0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo					
		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
FORTALEZAS	F1	3	3	4	3
	F2	3	3	3	4
	F3	4	3	4	3
	F4	4	4	4	4
Total		56	14	13	15
Las fortalezas evaden el efecto negativo de las amenazas. 0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo					
		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS	F1	3	4	4	3
	F2	3	3	4	3
	F3	3	4	4	4
	F4	3	3	3	4
Total		55	12	14	15
Superamos las debilidades tomando ventaja de las oportunidades 0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo					
		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES	D1	3	3	3	3
	D2	3	3	3	4
	D3	4	3	3	3
	D4	3	3	3	3
Total		50	13	12	12
Las debilidades intensifican notablemente el efecto negativo de las amenazas 0=En total desacuerdo, 1= No está de acuerdo, 2= Está de acuerdo, 3= Bastante de acuerdo y 4=En total acuerdo					
		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
DEBILIDADES	D1	3	4	3	3
	D2	3	4	3	4
	D3	3	3	3	4
	D4	3	3	3	3
Total		52	12	14	12
Síntesis de resultados					
Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación		Descripción	
FO	Estrategia Ofensiva	56		Deberá adoptar estrategias de crecimiento	
AF	Estrategia Defensiva	55		El departamento está preparado para realizar los cambios necesarios para tener un control de proceso	
AD	Estrategia de Supervivencia	52		Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia	
OD	Estrategia de Reorientación	50		La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada	

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Estadísticas

Para la mejora continua se debe contar con datos estadísticos que interpreten el avance de mejora del plan de sucesión.

5.1.1. Planificación de evaluaciones

Las evaluaciones se deben realizar de forma mensual para lo cual se emplean indicadores.

- Metas físicas
 - Evaluación de desempeño: mide la cobertura de las pruebas efectuadas al personal.

Evaluaciones realizadas/ evaluaciones programadas




- Talleres de capacitación: evalúa la eficiencia del plan de capacitación.

Talleres realizados/ talleres programados






5.1.2. Sistema de gestión del desempeño

Se presenta el sistema de gestión de desempeño

Tabla XV. Sistema de gestión de desempeño

Cliente/proceso	Entradas	Requisitos	P H V A	Etapas - Actividades	Salidas	Requisitos	Cliente/proceso
Recursos Humanos, Tecnologías de información.	Metodología y sistema vigente.	Accesibilidad	P 	Elaboración y aprobación del plan de trabajo para realizar la evaluación del desempeño anual.	Plan de trabajo anual aprobado	Entrega entre agosto y septiembre	Gerente de recursos humanos
DTI, Base de datos RRHH.	Apertura del sistema carga de información del personal altas y bajas del personal, asociación de evaluador y evaluados.	Base de datos actualizada	H 	Actualizar el sistema	Sistema actualizado	Sistema actualizado a septiembre de cada año.	Evaluadores (Jefes) y Depto. Administración de Puestos.
Dotación de Recursos Humanos,	Lista de ingreso de personal.	Reporte		Capacitar nuevos evaluadores	Jefes capacitados	Conocimiento del método de evaluación	Evaluadores (Jefes) y Depto. Administración de Puestos.
Depto. De Administración	Capsulas Informativas en intranet	Plan aprobado; diseño de campaña informativa		Sensibilizar a todos los colaboradores hacia la evaluación	Personal sensibilizado e informado	Información oportuna	Personal y Jefes
Departamento de Administración	Usuario y contraseña para los Evaluadores, personal asociado.	Listado de evaluadores y códigos asignados.	V 	Evaluar a los colaboradores	Colaboradores evaluados	Personal evaluado según plan	Personal del MINFIN, Depto. De Administración de Puestos
DTI	Reporte	Sistema actualizado		Verificar el avance de las evaluaciones del sistema y comparar con la meta	Reporte de evaluaciones finalizadas	Evaluaciones realizadas y finalizadas por Jefes	Departamento de Administración

Continuación de la tabla XV.

DTI	Reporte de Avances	Sistema actualizado	H 	Enviar recordatorios a los evaluadores que se retrasan	Recordatorio a Evaluadores	Reporte de evaluaciones pendientes de finalizar	Jefes que no han finalizado sus evaluaciones
Jefes Gerencia y	Solicitud de prórroga	Prórroga autorizada		Implementar prórroga autorizada en el sistema (cuando se solicite)	Respuesta de prórroga	Prórroga autorizada	Jefes
Jefes gerencias y	Evaluaciones del personal en físico	Evaluaciones finalizadas, firmadas y selladas	V 	Verificar cumplimiento de requisitos en todas las evaluaciones	Evaluaciones completas en original y entregadas	Evaluaciones firmadas y selladas en original	Recursos humanos
Jefes	Evaluaciones finalizadas por los jefes	Que los jefes completen evaluaciones	H 	Generar el reporte final del sistema, elaborar informe final y enviar a Humanos	Reportes e informe final	Cantidad de evaluaciones finalizadas y pendientes	Recursos Humanos.
Recursos humanos	Reporte de avances	Cantidad de evaluados a la fecha	V 	Verificar cumplimiento del plan e identificar retrasos	Reporte de Avance	Detalle por unidad, cantidad de personal evaluado.	RRHH.
							

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

5.2. Planificación de sucesión

El plan de sucesión busca contar con personal capacitado para ocupar los puestos de promoción, dado que se va rotando el personal por áreas y departamentos, la empresa busca que se tenga un crecimiento interno.

5.2.1. Mitigación de los riesgos

Para reducir los tiempos de capacitación, se debe realizar capacitaciones basadas en competencias para que haya personal listo para su promoción inmediata.

5.2.2. Gestión de la sucesión y la gestión de talentos

Las principales ventajas de la formación incluyen formas de aumentar la eficiencia de la empresa y sus empleados y proporcionar los siguientes resultados:

- Mejorar la eficiencia organizacional.
- Mejorar la imagen de la empresa.
- Mejorar el clima organizacional.
- Mejorar la relación entre la empresa y sus empleados
- Fácil de cambiar e innovar
- Mejorar la eficiencia
- Evaluación del nivel de recursos humanos
- Reducir la rotación de personal
- Reducir el absentismo
- Mejorar la eficiencia personal de los empleados
- Mejorar las habilidades de las personas.

- Mejorar el conocimiento de las personas

Entre las deficiencias que se pueden señalar en la formación, ninguna se considera verdaderamente importante, aunque los costes que implica el establecimiento y puesta en marcha de un programa de formación no se pueden comparar con los beneficios o el valor añadido que se obtiene. Estándares de calidad, producción, comodidad, seguridad y beneficio mutuo.

5.3. Principales Aplicaciones del plan de sucesión

La principal característica es su orientación a la práctica, por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona,

Las ventajas pueden ser las siguientes:

- Considera cómo se aprende.
- La concentración es mayor cuando se requiere un aprendizaje profundo.
- Tiene una mayor validez que un enfoque basado en la disciplina
- Es más flexible que otros métodos.

5.3.1. Formación del personal

El desarrollo interno se realizará por parte del área de recursos humanos a través de la evaluación de los puestos de trabajo, desarrollar planes de carrera dentro de la empresa.

5.3.2. Desarrollo de personal

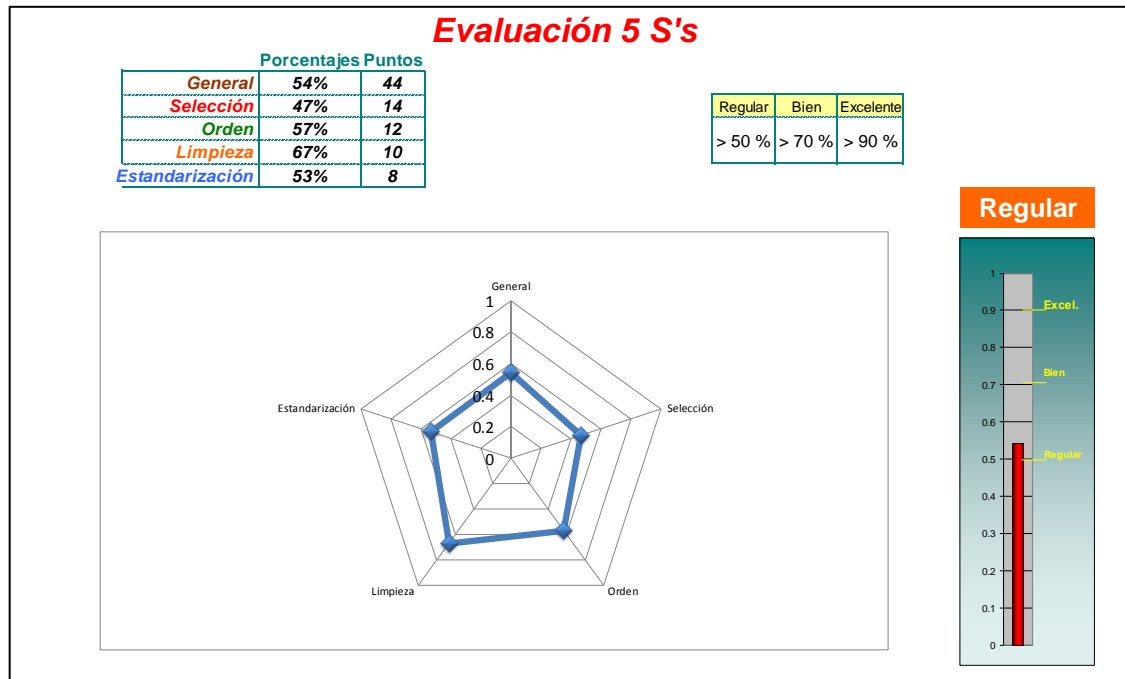
A partir de todo lo revisado, las actividades de capacitación y gestión del talento se orientarán a:

- Facilitar los conocimientos y promover el desarrollo de habilidades necesarias para que los trabajadores cumplan sus funciones administradores y técnicas.
- Incentivar el desarrollo de habilidades en el personal administrativo, con el fin de obtener la información más actualizada, confiable, de alta calidad y disponible de manera oportuna.
- Realizar actividades de mejora continua para que las personas puedan desempeñar sus funciones de manera eficaz y posicionarse como excelencia.
- Gestionar actividades que promuevan el desarrollo de habilidades transversales que sean de interés institucional.
- Apoyar el desarrollo de carrera funcionaria, ofreciendo oportunidades de capacitación y perfeccionamiento en áreas prioritarias para la empresa.

5.3.3. Evaluación de desempeño

Se presentan la evaluación para el área de recursos humanos.

Figura 5. Evaluación de 5 S



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Project.

5.4. Identificación Matriz FODA

Con base en el estudio realizado y presentado en el capítulo cuatro, se expone la síntesis de resultado de la matriz FODA.

Tabla XVI. **Síntesis de resultados**

Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	56	Deberá adoptar estrategias de crecimiento
AF	Estrategia Defensiva	55	El departamento está preparado para realizar los cambios necesarios para tener un control de proceso
AD	Estrategia de Supervivencia	52	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia
OD	Estrategia de Reorientación	50	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

5.5. **Identificación del pronóstico del capital humano**

Se realizará para ajustes en las necesidades de los empleados de acuerdo con las presiones y los cambios externos.

5.6. **Ventajas competitivas de la planificación**

El personal administrativo debe tomar conciencia que el proceso de documentación de los procesos beneficiara para conocer el compromiso de la dirección con la calidad del servicio, facilita el entendimiento mutuo entre empelados y dirección. Además, provee una base para las expectativas del desempeño del trabajo.

5.7. Acciones correctivas

Se describen las acciones correctivas para la mejora del sistema.

5.7.1. Acción de mejora o acción de mejoramiento

La formación debe evaluarse para determinar su eficacia, lo que requiere considerar dos aspectos importantes:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación ha cambiado el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la formación están relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Se describe el formato para la evaluación del impacto de la capacitación en la eficacia de los procesos.

Figura 6. **Formato de evaluación de capacitación**

Capacitación: _____		Fecha: _____	
Nombre: _____		Cargo: _____	
		Área: _____	
<p>Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.</p> <p>Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación.</p> <p>Marque con una X la opción que crea conveniente.</p>			
CUESTIONARIO			
1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%
Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.			
4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
5. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
6. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas a los cuales se les podría			
Adicionar	Dar Más énfasis	Dar Menos énfasis	Suprimir

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Word.

5.7.2. Acción de optimización

Se debe realizar reuniones con los jefes de área para evaluar el proceso de desempeño y tener un plan de carrera.

5.7.3. Acción preventiva

Contar con un inventario de plazas vacantes, tiempo de servicio de cada colaborador para conocer los planes de retiro.

5.7.4. Corrección

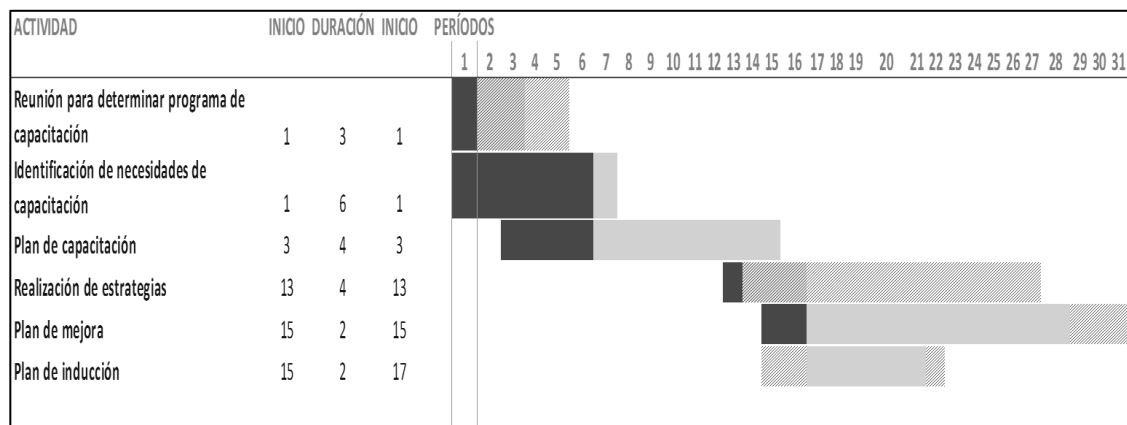
Los enfoques más comunes para evaluar la capacitación es basarse en la relación de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los empleados aprovecharon el entrenamiento.

Dado los resultados obtenidos se determina que si presentan una mejora el aprendizaje da como consecuencia un cambio de actitud, amplitud de conocimientos, mejorar la colaboración con los compañeros de trabajo, asumir la responsabilidad de su puesto de trabajo.

5.7.5. Eficacia

Desarrollar actividades que promuevan la calidad de vida labora.

Figura 7. **Planificación del proyecto**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Project.

5.7.6. Eficiencia

La evaluación es el proceso de medir el desempeño laboral de los trabajadores con el fin de tomar decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las evaluaciones se utilizan para determinar los aumentos salariales, las necesidades de capacitación y desarrollo, y para proporcionar documentación que respalde las acciones de reemplazo de empleados. Por tanto, las evaluaciones bien gestionadas pueden utilizarse como herramientas de seguimiento y desarrollo del personal.

5.8. Auditoría

Se describe el proceso de auditoría interna y externa.

5.8.1. Auditoría Interna

La revisión de los documentos de la empresa y los trabajadores es un elemento clave de la auditoría. Combinada con entrevistas a los trabajadores, la revisión ayudará a los auditores a tener una comprensión más clara de las condiciones laborales y de empleo de la empresa auditada, incluidas las horas de trabajo, los salarios y las deducciones, así como las quejas planteadas por los trabajadores.

Las empresas pueden tomar muchas medidas para incorporar principios de contratación equitativa en esta etapa de la auditoría. La siguiente es una lista de tipos de documentos que se pueden ver y una explicación de qué encontrar. La descripción se divide en dos partes: primero, los documentos de la empresa o instalación que se pueden revisar; segundo, los documentos de la propia agencia intermediaria.

- Copia del contrato firmado entre la empresa y cada empleado. Revisar el contrato para asegurarse de que estipule obligaciones relacionadas con:
 - Funciones atribuidas a cada puesto de trabajo
 - Sueldo, bonos, beneficios establecidos
 - Horarios de trabajo
 - Prestaciones salariales
 - Sanciones por falta de cumplimiento con los términos de los contratos, en relación con los derechos laborales y humanos.

5.8.2. Auditoría externa

Se define como un conjunto de estrategias diseñadas de manera ordenada y consistente para evaluar la calidad y satisfacción de los servicios recibidos durante el ciclo de servicio y de acuerdo a un modelo de excelencia definido.

- Planeación de la auditoria: las siguientes actividades nos permiten realizar la planeación de la auditoria del servicio:
 - Definir objetivos
 - Conocer la empresa
 - Analizar el ciclo del servicio.
 - Definir conceptos a evaluar.
 - Definir la estructura del personal que Interviene en la auditoria.
 - Establecer y diseñar las herramientas de medición.

CONCLUSIONES

1. Al adoptar un sistema de contratación y selección de personal para la planificación de la sucesión de puestos, en la empresa estudiada se ha reducido el coste de formación ya que los empleados se han adaptado a las condiciones laborales de la empresa y a cada departamento del negocio que se desarrolla.
2. Al desarrollar un plan de sucesión basado en la capacidad laboral, puede preparar a sus empleados para la promoción cuando alguien deja la empresa.
3. Al mejorar el método de selección de trabajo, se optimiza el desempeño de los trabajadores, ya que, de acuerdo a sus habilidades laborales, pueden ser reubicados en diferentes áreas de gestión, operación y mantenimiento.
4. La reducción de tiempo en el proceso de contratación y selección mantiene el tiempo de vacante lo más corto posible, por lo que no se detendrá el flujo de trabajo en cada campo.
5. La planificación de la sucesión permite identificar, motivar y retener el talento clave para lograr objetivos a largo plazo.
6. La planificación de la sucesión prepara a la empresa para la repentina pérdida de talento.

7. Para alcanzar los objetivos de la empresa es necesario contar con un plan de sucesión detallado para cada etapa, y una trayectoria profesional basada en la formación de la capacidad laboral.

RECOMENDACIONES

1. Establecer fácilmente un proceso de capacitación dirigido a motivar, se puede, enseñar el trabajo en equipo y brindar un posicionamiento integral para el servicio al cliente.
2. Determinar que los candidatos a auditor interno sean capacitados y evaluados por entidades externas de la empresa, para asegurar la profesionalidad del trabajo de auditoría interna, por lo tanto es necesario dar seguimiento por representantes de la gerencia para capacitar y evaluar a cualquier aspirante.
3. Aplicar estrategias de servicio al cliente, como el triángulo de marketing de servicios, el modelo de brecha de calidad del servicio y las pautas de capacitación que se centran en mejorar la atmósfera y la cultura de servicio de la organización para cumplir y superar las expectativas del cliente.
4. Evaluar periódicamente las estrategias de atención al cliente para adaptarse a posibles cambios en el futuro, en lugar de volver a caer en el mismo problema.
5. Aplicar la estrategia mejoramiento de la tecnología, aplique esta estrategia para mejorar la tecnología, ajustar los procedimientos y capacitar a los empleados para simplificar los servicios.

6. Evitar la repetida pérdida de talentos dentro de la empresa, para eso se deberá controlar de manera eficiente el rendimiento de cada uno de los empleados a través de planificaciones estratégicas, herramientas y evaluaciones soportará la pérdida.

7. Implementar un plan de sucesión que logrará una mejora de reputación acompañado de una percepción de una empresa sólida, desafiante y estructurada idóneamente, que facilita contar con un capital humano de alto nivel.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Reclutamiento y selección de personal*. [en línea]. <<https://vbook.pub/documents/reclutamiento-chiavenato-do364q5yn5oj>>. [Consulta: 5 de octubre de 2021].
2. Como funciona que. *Qué es la encuesta y qué tipos hay*. [en línea]. <<https://comofuncionaque.com/que-es-la-encuesta/>>. [Consulta: 11 de septiembre de 2021].
3. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 1a ed. España: McGraw-Hill, 2010. 122 p.
4. Ealde bussines school. *Gestión de riesgos y estrategia empresarial*. [en línea]. <<https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-estrategia-empresarial/>>. [Consulta: 21 de septiembre de 2021].
5. Financiera Summa, S.A. *Planificación estratégica*. [en línea]. <<https://www.Summa,.com.gt/>>. [Consulta: 8 de septiembre de 2021].
6. FLORES, Andra. *Sociedades estratégicas globales*. [en línea]. <<https://andraflores.wordpress.com/2011/06/02/lo-importante-de-las-sociedades-estrategicas-globales/>>. [Consulta: 22 de octubre de 2021].

7. HUERTAS, Julio. *Medidas de reclutamiento*. [en línea]. <<https://juliohuertasunidad3procintegraperso.blogspot.com/2013/01/fuentes-y-medidas-de-reclutamiento.html>>. [Consulta: 22 de octubre de 2021].
8. PELAEZ, William. *Fuentes de reclutamiento*. [en línea]. <<https://es.scribd.com/document/431231889/FUENTES-DE-RECLUTAMIENTO>>. [Consulta: 2 de noviembre de 2021].
9. REYES, Maricela. *Estrategias financieras empresariales*. [en línea]. <<https://www.clubensayos.com/Ciencia/Las-estrategias-financieras-empresariales/1791981.html>>. [Consulta: 5 de octubre de 2021].
10. TAPIAS ARCINIEGAS, Katerine. *Generación de resultados de aprendizaje sobre la gestión de talento humano*. [en línea]. <<https://es.scribd.com/document/457459200/Portafolio-Reclutamiento-docx>>. [Consulta: 21 de octubre de 2021].
11. VILLEGAS, Nelson. *Reclutamiento y selección del personal*. [en línea]. <<https://vsip.info/reclutamiento-y-seleccion-del-personal-pdf-free.html>>. [Consulta: 5 de noviembre de 2021].