Universidad Técnica Latinoamericana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN:

"PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, ACTITUDES Y APTITUDES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA EL BALSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C.V., UBICADA EN EL PARQUE INDUSTRIAL AMERICAN PARK"

PARA OPTAR EL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

PRESENTADO POR:

Br. GÓMEZ DE PÉREZ, JACQUELINE MARICELA

Br. MÁRQUEZ FLORES, ROSA EMÉRITA

SANTA TECLA, ENERO 2025

Universidad Técnica Latinoamericana

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

ING. ROSENDO MAURICIO SERMEÑO PALACIOS

RECTOR

ING. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LARREYNAGA

VICE-RECTOR

ING. ROSELVET ADOLFO OSORIO

SECRETARIO GENERAL

LIC. CARLOS ALBERTO COCA MUÑOZ

FISCAL

LIC. ALVARO LEMUS MARTINEZ

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LIC. ULISES SALAZAR FLORES

DIRECTOR DE ESCUELA DE LICENCIATURA EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTA TECLA, ENERO 2025

Universidad Técnica Latinoamericana

ASESOR DE TESIS

LIC. JULIO ADALBERTO MONROY GIRÓN

JURADO:

LICDA. SINDY BANESSA GONZÁLEZ DE MEJÍA

LIC. TOMÁS ENRIQUE SÁNCHEZ SICILIA

LIC. ULISES SALAZAR FLORES

SANTA TECLA, ENERO 2025

GRADUA-PRC-04

UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL CUATROCIENTOS UNO

A las dieciocho horas, del martes doce de noviembre de dos mil veinticuatro. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por JACQUELINE MARICELA GOMEZ DE PEREZ, en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

"PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, ACTITUDES Y APTITUDES; PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA: EL BALSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C.V., UBICADA EN EL PARQUE INDUSTRIAL AMERICAN PARK."

Se dio por aprobada, la parte escrita.

SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADO, con una calificación de SIETE PUNTO SEIS (7.6), el Trabajo de Graduación presentado por el alumno arriba detallado, obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.

LICDA. SINDY BANESSA GONZALEZ DE MEJIA

LIC. TOMAS ENRIQUE SANCHEZ SICILIA

LIC. ULISES SALAZAR FLORES

ING. ROOSELVET ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL

UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA
SECRETARIA GENERAL
SANTA TECLA

GRADUA-PRC-04

UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

ACTA DE CALIFICACIÓN DE
DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

No. TRES MIL CUATROCIENTOS DOS

A las dieciocho horas, del martes doce de noviembre de dos mil veinticuatro. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por ROSA EMERITA MARQUEZ FLORES, en el salón de sesiones de la UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA. Se procedió:

PRIMERO: Que habiendo analizado el Trabajo de Graduación titulado:

"PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, ACTITUDES Y APTITUDES; PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA: EL BALSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C.V., UBICADA EN EL PARQUE INDUSTRIAL AMERICAN PARK."

Se dio por aprobada, la parte escrita.

SEGUNDO: Que, con base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la respectiva defensa oral del trabajo.

De conformidad a los resultados en dicha defensa, este Tribunal Examinador acuerda dar por APROBADO, con una calificación de SIETE PUNTO NUEVE (7.9), el Trabajo de Graduación presentado por el alumno arriba detallado, obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

No habiendo más que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.

LICDA. SINDY BANESSA GONZALEZ DE MEJIA

LIC. TOMAS ENRIQUE SANCHEZ SICILIA

LIC. ULISES SALAZAR FLORES

ING. ROOSELVET ADOLFO OSORIO
SECRETARIO GENERAL

UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA
SECRETARIA GENERAL
SANTA TECLA

AGRADECIMIENTOS:

Agradecimientos.

Al finalizar este proyecto quiero brindar un profundo agradecimiento a quienes son parte esencial en mi vida.

Principalmente agradezco a Dios todo poderoso por permitirme culminar este trabajo, por darme las fuerzas para seguir adelante, por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles.
A mi amado esposo y a mi querida madre gracias infinitas por el apoyo incondicional que me dan, gracias por motivarme cada día a seguir adelante y cumplir mis metas. Agradezco infinitamente a mis dos hijas que son el motor de mi vida, gracias, amores de mi vida por soportar las ausencias de mamá, a mi sobrina por sus palabras de aliento, en general gracias a todas esas personas que contribuyeron a que este trabajo se realizara.

Agradezco de manera muy especial a la institución que me formó a cada uno de los docentes que durante cinco años de estudio me apoyaron en este proceso y que de alguna manera contribuyeron a mi formación académica y personal, su influencia ha dejado una huella en mi vida.
En este trabajo se invirtieron meses de investigación de dedicación, por lo tanto, me produce una gran felicidad y un enorme agradecimiento que no me alcanzan las palabras para agradecer a todas las personas que me ayudaron.

Todo el tiempo Dios es bueno y Dios es bueno en todo tiempo.

Rosa Emérita Márquez Flores.

Agradecimientos.

Al concluir una etapa fascinante en mi vida, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que hicieron posible este gran logro.
Quiero dar gracias primeramente a Dios por darme las fuerzas, fortaleza, luz y guía para llevar a cabo este proyecto.

A mis padres: A mi mamá, cuyo ejemplo de tenacidad y perseverancia me enseñó que cada logro es fruto del esfuerzo propio, a mi papá, que desde el cielo sé que estás muy orgulloso de este nuevo paso en mi vida, a mis hermanos y familia por su apoyo incondicional.

Deseo dedicar un espacio especial en estos agradecimientos a dos seres maravillosos que han sido mi amor y apoyo a lo largo de esta travesía académica: mi amado esposo, y nuestro precioso bebé. A ti, mi querido esposo, te agradezco por tu incansable apoyo durante todo este proceso universitario. Tu amor, paciencia, comprensión y aliento constante han sido mi fuerza. A mi bebé hermoso, gracias por ser mi compañero de estudios, han sido mi mayor inspiración, aunque este viaje académico ha significado grandes sacrificios para ambos, es un recordatorio precioso que cada esfuerzo vale la pena. Ambos han sido mi motivación y mi mayor alegría, gracias por ser mi familia y mis compañeros de vida.

Así mismo quiero agradecer a la institución que me formó, mi alma mater. También agradezco a todos los docentes que formaron parte de este gran logro,
Este camino no ha sido fácil y este proyecto representa años de esfuerzo y dedicación, por lo que jamás me alcanzaran las palabras para agradecer a cada persona que aportó de alguna forma en este gran logro.

Jacqueline Maricela Gómez de Pérez.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO i

INTRODUCCIÓN ii

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.1.- Descripción del problema 1

1.2.- Justificación 2

1.3.- Formulación del Problema 2

1.4.- Importancia de la investigación 3

1.5.- Alcance de la investigación 3

1.5.1.- Limitaciones de la investigación 3

1.6.- Delimitación del problema 4

1.6.1.- Delimitación espacial 4

1.6.2.- Delimitación temporal 4

1.6.3.- Delimitación Social 4

1.7.- Objetivos de la investigación 5

1.7.1.- Objetivo General 5

1.7.2.- Objetivos Específicos 5

CAPÍTULO II. MARCO HISTÓRICO, TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL 5

2.1.- Marco histórico 5

2.1.1.- Historia de las maquilas 5

2.1.2.- Historia de las maquilas en El Salvador 8

2.1.3.- Historia del talento humano 10

2.1.4.- Historia de la empresa El Bálsamo 12

2.1.5.- Marco estratégico institucional de El Bálsamo 13

2.2.- Marco teórico 16

2.2.1.- Las maquilas en nuestro tiempo 16

2.2.2.- Ventajas y desventajas de las maquilas 17

2.2.3.- Clasificación de las maquilas a nivel mundial 17
2.2.4.- Clasificación de las maquilas en nuestro país 19
2.2.5.- Reclutamiento, selección y contratación de personal 19
2.2.5.1.- El onboarding y el offboarding para la empresa 21
2.3.- Marco Conceptual 24
2.3.1.- Conceptualización utilizada en empresas del sector 24
2.3.2.- Conceptualización de reclutamiento, selección y contratación de personal 26
2.4.- Marco Legal 33
2.4.1.- Leyes, Normas, Reglamentos Nacionales 33
2.4.1.1.- Normativa Aduanera 33
2.4.1.2.- Normativa Tributaria 34
2.4.1.3.- Códigos y leyes aplicables al tipo de industria 35
2.4.2.- Leyes, Normas y Reglamentos Internacionales 40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 43
3.1.- Tipo de investigación 43
3.2.- Población y muestra 43
3.3.- Diseño de técnicas de recolección de información 44
3.3.1.- Encuestas 44
3.3.2.- Método observacional 48
3.3.3.- Revisión de registros existentes 49
3.3.4.- Entrevista 50
3.4.- Técnicas de análisis 56
3.4.1.- Análisis de resultados 56
3.4.1.1.- Resultados de la encuesta 57
3.4.2.- Detalle de hallazgos 77
3.4.2.1.- Hallazgos generales 77
3.4.2.2.- Conclusiones de los hallazgos 78
3.4.2.3.- Identificar hallazgos, tendencias y áreas de mejora 78
CAPÍTULO IV. PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO 80

4.1.- PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, ACTITUDES Y APTITUDES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA EL BÁLSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C. V. ……..80

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES 228

5.1.- CONCLUSIONES..... 228

5.2.- RECOMENDACIONES 229

ANEXOS..... 230

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 237

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las maquilas 18

Tabla 2. Artículos del Código de Trabajo 37

Tabla 3. Detalle de patrones, tendencias y áreas de mejora.....79

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Organigrama de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V..... 15

Ilustración 2. Encuesta realizada a la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V..... 46

Ilustración 3. Flujograma de contratación actual de El Bálsamo Manufacturing. 48

Ilustración 4. Salón e instrumentos utilizados actualmente en El Bálsamo Manufacturing... 49

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado se enfoca en la identificación de hallazgos, tendencias y áreas de mejora en la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V., se ha realizado una investigación minuciosa para recopilar información relevante y se han utilizado técnicas de análisis con el fin de obtener los resultados necesarios orientados a la propuesta del plan de gestión de talento humano.

Los hallazgos de la investigación indican que el desconocimiento de las competencias laborales puede llevar a una mayor rotación de personal. Para corregir esto, se ha desarrollado un plan de gestión para identificar las competencias profesionales, actitudes y aptitudes para los puestos de trabajo del área administrativa de la empresa. Se determinó la necesidad de capacitar adecuadamente al personal, orientado a las cualidades y competencias que necesitan para desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo.

Asimismo, se ha destacado la importancia de las capacitaciones orientadas a la mejora continua y la realización de evaluaciones periódicas del desempeño. Estas medidas ayudarán a fortalecer los conocimientos de los empleados según sus competencias laborales y a identificar áreas de mejora, esperando la reducción significativa de ausentismo y rotación de personal.

En conclusión, se propone un plan de gestión para mejorar el reclutamiento y la retención de personal en la empresa, con el objetivo de aumentar la productividad y la calidad del trabajo.

INTRODUCCIÓN

En la empresa manufacturera El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V., se mide el cumplimiento de los objetivos corporativos anualmente, logrando con esto analizar el panorama del desempeño de la empresa durante ese tiempo; obteniendo así un enfoque estratégico con el cual se realizan acciones y actividades enfocadas en el crecimiento de las áreas deficientes. Los resultados son medidos mediante la lectura de las gráficas de desempeño que revelan el incumplimiento de metas en los últimos cuatro años. El departamento encargado informa que uno de los factores que afectó en el resultado pudo haber sido el desempeño del personal de nuevo ingreso.

Además, se observa que hay un bajo nivel de productividad, afectando significativamente la empresa; al mismo tiempo, se tiene una alta rotación de personal esto afecta la producción en general, tiempos de entrega, dificultad para alcanzar metas y problemas en la calidad del producto.

Por lo anterior, se desarrolla el presente estudio, que se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se describe la problemática que se tiene en la empresa. Esta problemática se enfoca en el desempeño de las personas nuevas, las cuales mostraron un bajo y deficiente rendimiento, evidenciando que el desempeño no es el óptimo. A la vez, se observa que no se seleccionaron según sus competencias profesionales, ocasionando que los empleados no cumplan con la meta de una manera eficiente, causando que la productividad general de la organización se vea afectada y no lleguen a las metas establecidas.

Además, se expone la importancia del estudio, los alcances de la investigación, las limitaciones y delimitaciones, por otra parte, se describen los objetivos generales y específicos que son la columna vertebral en la realización del presente estudio.

En el capítulo II, se detalla la personalidad de la empresa, lo que la define, es decir, su historia, misión y a dónde quiere llegar, qué la hace diferente de las demás empresas que se dedican al mismo rubro y la práctica de sus valores. A su vez se detalla los antecedentes del rubro maquila, se aborda la conceptualización y desarrollo de las variables; también, se detallan algunas normativas y leyes nacionales e internacionales bajo las cuales se rige.

En el capítulo III, se explica la metodología que se utilizó en la recopilación de los datos, así también el tipo de investigación, centrada en el enfoque que brindan los resultados según la información obtenida. Además, se menciona la población y muestra de los departamentos de Recursos Humanos y departamento Operativo, y se explica el diseño de las técnicas para la recolección de la información que ayudó en el resumen de los datos. Así, se detallan las encuestas con las gráficas correspondientes, analizando cada respuesta por pregunta, lo que dará los resultados de los hallazgos encontrados y técnicas de análisis que se utilizó con el fin de obtener los resultados necesarios para la correcta propuesta del plan de gestión.

En el capítulo IV, se presenta el desarrollo y estructura del plan de gestión a utilizar en la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V., esta herramienta ha sido desarrollada explicando el paso a paso para la correcta contratación de personal y ser aplicada de manera adecuada para ser ejecutado en la empresa. No solo ayudará en el reclutamiento de personal, sino también a los empleados activos, mejorando significativamente el clima laboral y logrando así un sentido de pertenencia.

En el capítulo V, se señalan las conclusiones según la información obtenida en este estudio de investigación, las recomendaciones de la investigación que reflejan los beneficios del estudio, las referencias bibliográficas donde se mencionan las fuentes consultadas para la realización del estudio, y por último están los anexos, aquí se adjuntó documentos, gráficos y formularios, los cuales son importantes para la realización del presente estudio de grado.

A continuación, se muestra el desarrollo de los capítulos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Descripción del problema

Los objetivos corporativos de la empresa EL BÁLSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C.V.[1] se miden anualmente. Se verificó a través de la lectura de las gráficas de eficiencia de la empresa,[2] las cuales son manejadas por el departamento de ingeniería y entrenamiento, que la meta de eficiencia no se ha cumplido en los últimos cuatro años. El departamento de ingeniería y entrenamiento reporta al gerente de producto que uno de los factores que afecta es el desempeño de las personas nuevas que han sido reclutadas. El rendimiento es insuficiente y lento; esto, debido al deficiente proceso de selección y contratación de personal.

Otro factor importante que influyó en este proceso es; el flujo de contratación que tiene la empresa, este no dispone de evaluaciones psicométricas, las cuales son importantes para conocer a profundidad la aptitud del candidato a contratar; evidenciando que el desempeño del nuevo personal no sea el óptimo para los requerimientos de la empresa.

Cuando los empleados no cumplen con sus tareas de manera eficiente, la productividad general de la organización se ve afectada. Esto llevó a una producción insuficiente, retrasos en los proyectos y una menor capacidad para cumplir con las demandas del mercado, el mal desempeño resultó en productos de baja calidad. Los empleados que no cumplieron con los estándares establecidos tienden a cometer errores, lo que a su vez puede llevar a reclamos de clientes insatisfechos y dañar la reputación de la empresa.

Además, se evidenció que en la empresa había una alta rotación de personal, la cual tuvo un aumento significativo durante los últimos cuatro años. Otro aspecto relevante fue la administración del personal de producción, con deficiencias en el manejo, asignación y trato digno del personal a cargo, lo cual dificulta enfrentarse a los complejos desafíos que surgen en la operatividad de la empresa.

---

[1] El nombre completo según escritura de constitución es EL BÁLSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE para el presente trabajo se abrevió de la siguiente forma EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA. de C. V.

[2] Según reporte de productividad del departamento de ingeniería y entrenamiento los últimos cuatro años,ver anexo 01.

1.2.- Justificación

El propósito de contar con un plan de gestión de talento humano ha sido poder identificar las competencias profesionales con las que cuentan las personas a contratar, y colocarlas en el puesto adecuado, según sus actitudes y aptitudes, logrando así, una mejora en las evaluaciones anuales de desempeño de la empresa.

El plan de gestión ayudará a la empresa a tener una administración competente, lo que permitirá un mejor desempeño de todas las partes implicadas en alcanzar la meta de eficiencia. Otra de las finalidades del plan de gestión de talento humano ha sido minimizar la rotación del personal que se tiene dentro de la empresa, lo que a su vez ha mejorado las capacidades del personal existente al determinar las competencias profesionales adecuadas. Esto posibilitará que los empleados puedan realizar sus tareas con mayor eficacia y eficiencia, además, se traducirá en una mejor ejecución de metas, una mayor productividad y una mejor calidad en el desempeño.

1.3.- Formulación del Problema

El trabajo en el área de Recursos Humanos va mucho más allá de la selección de personal y la gestión de documentación de los empleados. Idealmente, este departamento debe encargarse, además, de todo lo que se refiere al cuidado del capital humano y potenciación de una buena experiencia como empleados para todos los miembros de la empresa. El departamento de Recursos Humanos se encarga de las personas, y está presente en todas las fases de su ciclo de vida dentro de la organización. Por eso, es importante que cuenten con un plan de gestión que le permita ser una guía para tomar las mejores decisiones, y cuidar del personal nuevo y el existente con la mayor ventaja de obtener un personal más eficiente que cumplan con sus metas sin la necesidad de hacer un sobreesfuerzo.

Al obtener personas que alcanzan desempeños altos, se le facilita a la empresa cumplir con las metas de eficiencia y, como resultado, se mejoraría el costo por minuto de producción, lo que se evidenciaría en una reducción del costo. Asimismo, se pretende alcanzar un rendimiento adecuado en el área de Recursos Humanos, por esta razón surgió la siguiente pregunta:

¿Cómo superar las deficiencias del desempeño del personal, el aumento de la rotación del personal y fortalecer las capacidades de sus competencias de trabajo a la base de un plan de gestión de Recursos Humanos por competencias?

1.4.- Importancia de la investigación

La buena gestión de talento humano conlleva una serie de beneficios para la empresa, a continuación, se mencionan algunos de ellos:

- Mejorar el flujo de la producción.
- Se obtienen los mejores talentos.
- Facilitar la evaluación del desempeño.
- Mejora el clima laboral.
- Disminución notable en la rotación del personal.

El plan de gestión es de gran ayuda para la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V. para cumplir las metas anuales de eficiencia, por medio de la correcta contratación y ubicación del personal.

Asimismo, brinda a la comunidad de estudiantes en la administración de empresas y carreras afines la oportunidad de implementar los conocimientos adquiridos con el paso del tiempo y, sobre todo, el desarrollo integral del profesional de la carrera universitaria. Además, se brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que nos posibilitan mejorar nuestro perfil académico y, de esta forma, poder lograr una mejor ejecución de nuestras capacidades laborales como futuros profesionales.

1.5.- Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación fue el desarrollo de un plan de gestión de talento humano para implementar un proceso claro de reclutamiento, selección y contratación de personal. Al mismo tiempo, se detalla a continuación algunas limitaciones de la investigación:

1.5.1.- Limitaciones de la investigación

El grupo de investigación identificó como limitantes los siguientes aspectos: El análisis y descripción de los puestos estaba desactualizado, y los procedimientos relacionados a evaluaciones psicométricas para la contratación del personal nuevo estaban ausentes.

1.6.- Delimitación del problema

La presente investigación se enfocó en crear un plan que sea útil para el área de administración del departamento Recursos Humanos de la empresa manufacturera El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.; y que logre contratar a las personas ideales para los diversos puestos administrativos y operativos del área de producción. Al mismo tiempo se presentan una delimitación espacial, temporal y social, las cuales se detallan a continuación:

1.6.1.- Delimitación espacial

El plan de gestión se realizó para ser aplicado en el departamento de Recursos Humanos y área operativa de la planta de El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V. que está ubicada en el kilómetro 36 carretera a Santa Ana en la zona franca American Industrial Park, edificio "A" distrito de Ciudad Arce, La Libertad Centro, la cual se dedica a la fabricación de ropa interior para caballero perteneciendo al rubro textil.

1.6.2.- Delimitación temporal

La delimitación temporal del proyecto implicó definir claramente el período durante el cual se realizó, incluyendo las fechas de inicio y finalización, así como su duración total. Es por ello, que se inició la investigación el tres de junio del dos mil veintitrés finalizando el tres de febrero de dos mil veinticuatro, siendo un total de ocho meses.

1.6.3.- Delimitación Social

Esta investigación se enfoca en los empleados administrativos y operativos de la empresa manufacturera El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.; con el propósito de ofrecer una guía al departamento de Recursos Humanos para la contratación externa y la retención de los empleados, ya sea en términos de acceso a oportunidades, desarrollo profesional, beneficios u otros aspectos relacionados al talento humano. Al mismo tiempo, facilita una guía al profesional de Administración de Empresas para tener referencias futuras en este tipo de investigación.

1.7.- Objetivos de la investigación

1.7.1.- Objetivo General

Desarrollar el plan de gestión de talento humano que permita tener un proceso claro de reclutamiento, selección y contratación para captar futuros empleados con las mejores aptitudes y actitudes para los puestos de trabajo de la empresa manufacturera El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.

1.7.2.- Objetivos Específicos

- Actualizar el análisis y descripción de puestos, de acuerdo con el organigrama oficial de la empresa.
- Desarrollar manuales de procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Presentar un plan básico de inducción y capacitación para el personal de nuevo ingreso.

CAPÍTULO II. MARCO HISTÓRICO, TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL

2.1.- Marco histórico

2.1.1.- Historia de las maquilas

Este tipo de industria nace con la Segunda Guerra Mundial, con el fin de que los mexicanos suplieran la mano de obra de aquellos ciudadanos estadounidenses que tuvieron que marchar para combatir en el conflicto bélico. Por ello, las maquiladoras, frecuentemente, suelen encontrarse en lugares fronterizos, o donde la mercancía puede transportarse con facilidad a otros destinos, en los que se distribuirá el producto.

Estas compañías son el claro ejemplo de los efectos que trae la globalización ya que se habla de empresas que forman parte de la cadena de valor, pero que nacen por la división del trabajo y las ventajas comparativas entre países. (ECONOMIPEDIA, 2020)[3]

[3] ECONOMIPEDIA, año 2021, editorial 2021.

Las maquilas aparecieron en América Latina, impulsadas por Estados Unidos, entre las décadas de 1960 y 1970. En 1990 tomaron gran impulso con la liberalización del comercio internacional y la mundialización de la economía (globalización). Las principales compañías transnacionales del mundo compiten para situar fábricas y ensambladoras en países con bajos costos de mano de obra, obteniendo mayores facilidades y exoneraciones tributarias de sus gobiernos, y mejorando su competitividad.

El término maquila es sacado del árabe y significa: *porción de grano, harina o aceite* que corresponde al molinero por la molienda. En América Latina, en cambio, maquila se le llama a las actividades económicas nacionales o extranjeras que ejecutan una parte muy precisa en el proceso de producción.

Las maquiladoras inician, terminan o contribuyen de alguna forma en la elaboración de cierto producto destinado a la exportación. Ubicadas en zonas francas, o zonas procesadoras de exportación, obtienen numerosas ventajas y cuentan con las facilidades que les ofrece el país en que se instalan.

El traslado de las fábricas implica el cierre de estas en su lugar de origen, dejando sin empleo a miles de personas y provocando conflictos sociales. En Estados Unidos, durante la década de 1990,se perdieron más de 900 mil puestos de trabajo en la industria textil y 200 mil en la industria electrónica.

Las maquilas aprovechan las enormes diferencias salariales entre los países del centro y los periféricos. Mientras en 1998 los obreros mejores remunerados de América Latina ganaban $1.51dólares por hora, un obrero que realizaba la misma tarea en Estados Unidos ganaba $17.20 dólares(11 veces más), esta diferencia era aún mayor con las remuneraciones de Alemania y Japón.

Es igual de grande la brecha existente entre los salarios de los trabajadores de las maquilas con los precios finales de los productos que realizan, así como la diferencia entre los ingresos de los directivos de las compañías y los obreros de estas.

La implantación de las maquilas no promueve el desarrollo de la economía nacional, tampoco la regional, ni de las ciudades receptoras de las mismas. "Este resultado no debe sorprender, puesto que las maquilas se basan en el atraso y la mano de obra barata de los países pobres y las regiones más deprimidas económicamente del mundo".

Los países receptores de maquilas deben contar con una infraestructura adecuada, servicios de agua y energía eléctrica, puertos, telecomunicaciones, sistemas viales y una legislación laboral flexible. También son necesarias facilidades económicas que, muchas veces, ni siquiera los inversionistas nacionales poseen, al tiempo que el Estado debe hacer gigantescas inversiones para poder "cumplir" con los capitales transnacionales.

Las maquilas en Latinoamérica

En 1970, en México, las maquilas tenían aproximadamente 20 mil empleados. A principios de la década de 1980 el número de maquilas fluctuó, interactuando con los altibajos de la economía estadounidense. El "programa" de maquilas creció acelerado por la crisis mexicana.

Tras la catástrofe económica de la década de 1990, creció y se aceleró la instalación de maquilas, empleando a varios cientos de miles de personas al final de la década. En contraste, la crisis había dejado sin empleo a más de un millón de mexicanos entre 1995 y 1997.

Las maquilas generan una competencia entre países pobres por atraer capitales y, también, entre distintas regiones dentro de un mismo país. Los países pobres implementan cambios en la legislación laboral, el comercio externo, el tratamiento del capital extranjero, el manejo de las condiciones ambientales, recursos naturales y de la diversidad biológica (biodiversidad).

En el actual modelo económico mundial, la maquila funciona como estandarte de la producción flexible, jugando un papel clave en el incremento de las disparidades entre y dentro de los países del mundo. "La maquila busca, en el mejor de los casos, utilizar modernas tecnologías con una fuerza laboral oprimida y "flexibilizada" al estilo de la del siglo XIX".

Para lograr mayores niveles de ganancias, en las maquilas guatemaltecas se aumentó la jornada laboral a 12 horas diarias y se ha recurrido al uso de estimulantes para elevar el rendimiento. Las drogas han sido incluso administradas a mujeres embarazadas, lo que ha provocado el nacimiento de niños con deformaciones, según una denuncia de la Unión Sindical de Trabajadores de Guatemala (UNSINTRAGUA).

En Argentina, durante el gobierno de Carlos Saúl Menem se implementaron varias leyes laborales para favorecer a las empresas, lo que determinó, por ejemplo, que un puesto de trabajo costara una tercera parte menos que antes. Sin embargo, el gobierno no consiguió que las empresas crearán nuevos puestos de trabajo, permitiendo pagar horas extra.

En Perú, la flexibilización de las leyes laborales permitió despidos masivos de mineros. Impedidos de formar sindicatos, los empresarios se han negado a atender los pliegos de reclamos presentados por los trabajadores. Estos son algunos ejemplos de cómo afectan las maquilas a la economía de cada país. (línea, 2004) [4]

2.1.2.- Historia de las maquilas en El Salvador

En El Salvador, la iniciativa de crear una zona franca fue de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) dando origen a la Zona Franca San Bartolo; las actividades comenzaron en la década de los setenta, ante la necesidad de industrializar la economía debido a la pérdida de valor del sector agrícola, y a la vez atraer mano de obra calificada tal y como estaba sucediendo en otras regiones latinoamericanas.

Las zonas francas no tuvieron la aceptación que se esperaba, por la situación precaria que El Salvador pasaba debido al conflicto armado, pero el Estado salvadoreño continuó creando condiciones para que se instalarán nuevas zonas francas; sin embargo, como lo afirma la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1995), en el transcurso de dos años solamente se creó una nueva zona franca; Export Salva, que inicia operaciones con tres empresas de capital salvadoreño y con una extranjera., mientras que en los países vecinos no sucedió lo mismo, observándose un fuerte crecimiento de este sector.

Junto con las zonas francas nacen los recintos fiscales, también conocidos como Depósitos para Perfeccionamiento Activo (DPA), permitiendo que las empresas manufactureras se transformen en maquilas y aprovechen las exenciones fiscales que la ley les ofrece.

Por esta razón, surgieron leyes que precisan y regulan su funcionamiento; entre ellas se pueden mencionar la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, que vino a sustituir a la Ley de Régimen de Zonas Francas y Recintos Fiscales, la Ley de Servicios 11 Internacionales, tratados comerciales, entre otros; que tienen por objetivo la reducción de aranceles y la búsqueda de incentivos.

Por lo anterior, las zonas francas y la industria maquilera se convierte en un factor que impulsa la economía salvadoreña (FUSADES, 2011) Para el año 2005, nace la Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador (CAMTEX) como resultado de la

[4] El mundo en línea. 2024

unión de la Asociación Salvadoreña de Industrias de la Confección (ASIC), Unión de Industrias Textiles (UNITEX) y la Asociación de Zonas Francas de El Salvador (AFES), convirtiéndose en el centro de la industria textil, confección y zonas francas.

La alta competitividad de las maquilas textiles y confección se basa en la dependencia de materia prima importada, pero con la reforma a la regulación legal en el año 2009 se permitió la venta en el territorio nacional y la incorporación de insumos nacionales en el proceso productivo.

Para que las empresas puedan comercializar sus productos en territorio salvadoreño, pueden avocarse al Ministerio de Economía, quien funge como ente regulador del comercio; para ello, se debe nacionalizar la materia prima e insumos pagando los derechos e impuestos a la importación sobre el valor en aduanas que inicialmente ingresó bajo el régimen liberatorio, siendo necesario la distribución de los costos en las empresas textiles para determinar los impuestos internos y derechos aduaneros. En caso de que las industrias textiles incorporen insumos nacionales a sus productos, se debe excluir de dicha base imponible el valor del componente nacional incorporado al producto final que se venderá localmente.[5]

La historia de la maquila en El Salvador está estrechamente ligada a la evolución económica y social del país. La maquila es una forma de producción en la que empresas extranjeras importan materiales y componentes para ser ensamblados en instalaciones locales, aprovechando los beneficios del que este tipo de empresas tiene. A continuación, se presenta un resumen de la historia de la maquila en El Salvador:

Década de 1960: Los primeros pasos de la maquila en El Salvador se dieron en la década de 1960con la llegada de empresas textiles estadounidenses. Estas compañías se establecieron en el país para aprovechar los bajos costos laborales y los beneficios fiscales. La producción se centró en la confección de prendas de vestir.

Década de 1980: Durante este período, El Salvador experimentó una guerra civil que duró hasta 1992. A pesar de la inestabilidad política y social, la industria de la maquila continuó

[5] Alas Sonia, Beltran, Rafael. Universidad El Salvador (Prorrateo de Costos en la Nacionalización de Productos para Determinar la Base Imponible Tributaria Interna y Aduanera de Empresas Textil-Confección en Las Zonas Francas).

creciendo, ya que las empresas extranjeras seguían siendo atraídas por los bajos costos laborales y los incentivos gubernamentales.

Década de 1990: Después del fin de la guerra civil, El Salvador se esforzó por atraer inversiones extranjeras y promover el crecimiento económico. El gobierno implementó políticas para fomentarla inversión en el sector de la maquila, lo que resultó en un aumento significativo en la cantidad de fábricas de maquila en el país.

Tratados de Libre Comercio: El Salvador firmó varios tratados de libre comercio con otros países, incluido el Tratado de Libre Comercio de América Central y República Dominicana (DR-CAFTA) con Estados Unidos, que entró en vigor en 2006. Estos tratados abrieron nuevas oportunidades para la exportación de productos manufacturados, incluyendo los producidos en las fábricas de maquila.

Cambio en la industria: A medida que pasaba el tiempo, la industria de la maquila en El Salvador diversifica su producción más allá de la confección de prendas de vestir. Se comenzaron a fabricar productos electrónicos, productos de plástico, dispositivos médicos y otros productos manufacturados.

Desafíos y críticas: A pesar de los beneficios económicos que trajo la industria de la maquila, también hubo críticas. Se señaló que los trabajadores en las fábricas de maquila a menudo enfrentan condiciones laborales precarias, bajos salarios y falta de derechos laborales. Además, la dependencia de la maquila en la inversión extranjera y la exportación de productos manufacturados la volvió vulnerable a las fluctuaciones económicas internacionales.

La historia de la maquila en El Salvador es una historia compleja de desarrollo económico, inversión extranjera y desafíos laborales. Ha tenido un impacto significativo en la economía del país y en la vida de los trabajadores en el sector manufacturero.

2.1.3.- Historia del talento humano

La historia del talento humano data desde el pasado precolombino en los años 1400, donde varias culturas indígenas ya habían establecido mecanismos que permitían organizar sus Recursos Humanos. Tanto la sociedad azteca como la inca tenían sistemas de correos relativamente eficientes. Para mantener este equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, alguien tuvo que resolver, entre otros, el problema de suministrar agua y alimentos a cada mensajero, así

como calzado adecuado. En caso de ser necesario, cada correo contaba con protección militar. En estas circunstancias, seleccionar a las personas idóneas no era el menor de los desafíos que enfrentaban los administradores del sistema.

Época colonial 1550. La administración se enfocó en obtener beneficios para la metrópolis. Administración de Minas con inmensas manos de obra en Brasil, Bolivia, México; los viajes marítimos a Nueva España y Portugal. Políticas de personal injustas lograron el objetivo de la sociedad de aquella época, y de forma gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones menos opresivas y mejor equilibradas.

Revolución industrial siglo XVIII 1700. A mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas maquinarias y tecnologías en países como Inglaterra, Francia y Alemania dio inicio al fenómeno que se denominó Revolución Industrial. Esta trajo consigo grandes adelantos, los cuáles hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable y productiva, pero junto con un nivel mayor de mecanización, condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

América Latina ingresó a esta etapa a mediados del siglo XIX. Empezaron a establecerse en diversas compañías los "departamentos de bienestar" que se constituye en el antecesor de las áreas de personal.

Primera Guerra Mundial 1914. El ingeniero estadounidense Frederick Taylor empezó a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores llevadas a cabo en ambientes como un taller de ensamblado podía conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de Recursos Humanos basados en principios que aún hoy se siguen reconociendo como válidos.

Siglo XX 1929. Al final la 1ª Guerra mundial, el departamento de Recursos Humanos desempeñó funciones de creciente importancia en las empresas, se concedió mayor atención a los empleados gracias a los estudios de carácter conductistas llevados a cabo en la planta Hawthorne de la Compañía General Eastern Electric, en donde se establecía que los objetivos de eficiencia de la empresa debían de equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las técnicas de administración de personal.

El gobierno intervino en las relaciones laborales para establecer políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos garantizaron el derecho a la formación de sindicatos. La mayoría de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esta época.

Segunda Guerra Mundial 1939 – 1945. La guerra obligó al personal de las empresas a trabajar a un ritmo que puede describirse como frenético, sobre todo en la elaboración de armamentos y equipos bélicos. Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre otros aspectos, se desarrollaron en esta época. Muchas organizaciones latinoamericanas prosperaron durante el conflicto, en parte porque la atención de los países industrializados se concentró en aspectos distintos de la competencia con las industrias nacionales y regionales.

De la posguerra a la Revolución informática 1950. Casi todas las sociedades latinoamericanas se basaban en una economía tradicional, agrícola, ganadera y minera, a principios de la década de1950. Con pocas excepciones, la población económicamente activa se componía de hombres. La incorporación gradual de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se contó entre los fenómenos más significativos de los años de la posguerra.

Siglo XXI 2000. Las modificaciones tecnológicas han ejercido profundos efectos en la administración de capital humano. Por ejemplo, la mayoría de las empresas cuentan ya con algún sistema en gestión de Recursos Humanos, que funciona a través de una interfaz, el cual les permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones: reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistemas de compensación y planes de beneficio social. (PRECEDEM LLC, 2024)[6].

2.1.4.- Historia de la empresa El Bálsamo

El Bálsamo Manufacturing Limitada de Capital Variable, una empresa corporativa dedicada al sector textil, fue fundada el 25 de agosto de 1999. Se estableció en el kilómetro 36 de la carretera a Santa Ana, en la zona franca American Industrial Park, edificio “A”, distrito de Ciudad Arce, La Libertad Centro. La empresa se ha destacado por su compromiso con el crecimiento y desarrollo económico del país.

[6] PRECEDEN, Línea del tiempo de la historia de la gestión del talento humano.

Desde sus inicios, El Bálsamo Manufacturing ha sido un motor de generación de empleo, comenzando sus operaciones con 1,000 empleados. Inicialmente, la empresa se especializó en la producción de bóxer para caballeros, un producto que rápidamente se posicionó en el mercado gracias a la alta calidad de confección con telas importadas. A pesar de los desafíos económicos, especialmente la recesión en Estados Unidos en 2008, la compañía logró diversificar su línea de productos, introduciendo la camiseta para caballero como un segundo producto principal.

La pandemia de COVID-19 impactó significativamente las operaciones de la empresa, reduciendo las ventas en su principal mercado, Estados Unidos. Como consecuencia, El Bálsamo Manufacturing se vio obligada a reducir su planilla, actualmente compuesta por 505 empleados. No obstante, la empresa continúa comprometida con su misión de crecer en el área de manufactura de prendas de vestir y contribuir al desarrollo económico de El Salvador.

El Bálsamo Manufacturing no solo ha sido un pilar en el ámbito industrial, sino que también ha tenido un impacto positivo en su comunidad. La empresa participa activamente en proyectos sociales, apoyando iniciativas que benefician tanto a la comunidad local como al medio ambiente. Un ejemplo destacado es su contribución al Hospital San Juan de Dios, donde organiza una carrera anual en beneficio de la unidad de pediatría de dicho hospital, además, se destaca el apoyo a las escuelas aledañas ofreciendo apoyo en infraestructura y en apadrinar alumnos para guiarlos en su carrera académica. Además, valora y reconoce la dedicación de sus empleados a través de un Programa de Reconocimiento por Antigüedad, que no solo premia su lealtad, sino que también refuerza su sentido de pertenencia y motivación.

Con una visión clara de ser reconocidos mundialmente como la planta más innovadora y admirada por su contribución a la sociedad y su enfoque en hacer negocios, aspira a expandirse y continuar siendo un generador de empleo en El Salvador, forjando su camino hacia un futuro prometedor.

2.1.5.- Marco estratégico institucional de El Bálsamo

El marco estratégico de la organización brinda una estructura esencial para el funcionamiento y la dirección de la empresa lo que permite la implementación de una guía para el crecimiento y la toma de decisiones dentro de la organización, asegurando que todos los esfuerzos se ajusten a los objetivos y valores fundamentales.

Misión

"Ser líder mundial en la manufactura de prendas de vestir, contribuyendo al desarrollo económico y social del país, respetando el entorno ambiental".

Visión

"Llegar a ser la planta más admirada e innovadora del mundo por su contribución a la sociedad y forma de hacer negocio, inspira orgullo y pasión a todos aquellos que trabajan con nosotros".

Valores

Para El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V. el activo más valioso es el talento humano, por lo tanto, la empresa cuenta con una serie de valores que son de vital importancia, a continuación, se mencionan:

- Respetar a la gente

1. Los empleados son nuestro activo más valioso.
2. Motivar la autoestima en todos los individuos.
3. Las personas deben sentirse identificadas con los objetivos de la empresa y su ejecución.
4. Brindar un ambiente de trabajo seguro.

- Integridad

1. No comprometer la verdad, los actos y nuestra palabra.

- Ambiente para el éxito

1. Identificar objetivos para el éxito en cada proceso.
2. Definir sistemas apropiados de medición.
3. Crear plan de acción, línea de tiempo, y un plan de seguimiento.

- Comprometidos con la excelencia

1. Cumplir los objetivos.
2. No aceptar el statu quo en nada.
3. Buscar la mejora continua en los procesos.

- Enfocados a la acción

1. No permitir que el éxito sea limitado.

- Enfocados a los resultados

1. Alcanzar la excelencia en la ejecución.

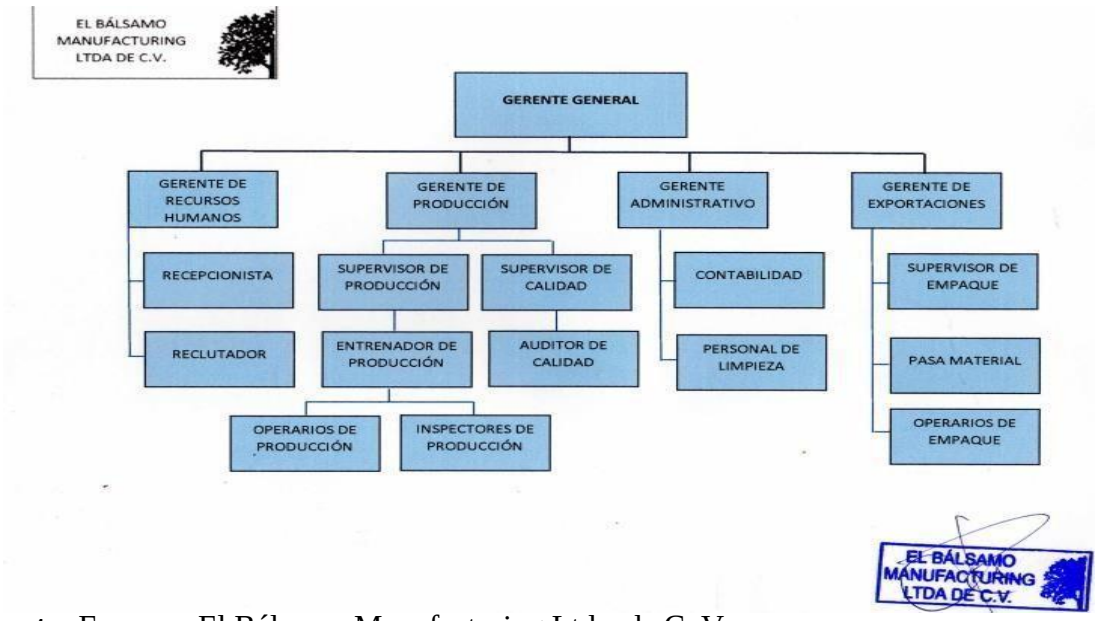
- Hacerlo divertido

1. Amar lo que hacemos.
2. Enfocados en el cumplimiento de metas.
3. Celebrar los buenos resultados y trabajar en los no tan buenos.

Organigrama

En la presente investigación los departamentos sujetos a investigación fueron: el departamento de Recursos Humanos y el departamento Operativo, específicamente los supervisores administrativos de producción. A continuación, el organigrama de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V. y la posición de los puestos donde se realizó la investigación.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.



Fuente: Empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.

2.2.- Marco teórico

2.2.1.- Las maquilas en nuestro tiempo

En el contexto industrial y económico, el término "maquilas" se refiere a empresas manufactureras que operan en países en desarrollo, generalmente con costos laborales más bajos, para producir bienes que serán exportados principalmente a países desarrollados. Estas empresas suelen ser propiedad de compañías extranjeras y se establecen en países con ventajas competitivas en términos de costos de producción y mano de obra.

En los últimos años, el panorama de las maquilas ha ido evolucionando. Algunos de los cambios y tendencias que podrían estar presentes en nuestro tiempo incluyen:

Automatización y tecnología: La automatización y la digitalización han ido en aumento en muchas industrias. Las maquilas también han adoptado tecnologías avanzadas para aumentar la eficiencia y reducir la dependencia de la mano de obra intensiva.

Cambio geográfico: La producción ha comenzado a moverse hacia otras regiones con costos laborales más bajos o ventajas competitivas específicas. Esto ha llevado a la reubicación de algunas maquilas a nuevos países.

Sostenibilidad y ética: Los consumidores y las empresas están prestando más atención a las prácticas sostenibles y éticas en la fabricación. Esto ha llevado a un mayor escrutinio de las condiciones laborales, los impactos ambientales y otras cuestiones relacionadas con las maquilas.

Cadenas de suministro más cortas y locales: En respuesta a interrupciones como la pandemia de COVID-19, algunas empresas han buscado acortar sus cadenas de suministro y producir más localmente para reducir el riesgo de interrupciones globales.

Diversificación de productos: Las maquilas han ampliado su rango de productos para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Esto podría incluir la producción de productos tecnológicos más avanzados o bienes de mayor valor agregado.

Regulaciones y condiciones laborales: En algunos lugares, ha habido un enfoque en mejorar las condiciones laborales y los derechos de los trabajadores en las maquilas, lo que podría influir en su funcionamiento y estructura. (CCFP rosario)[7]

[7] https://ccfprosario.com.ar/que-es-una-empresa-maquiladora/

2.2.2.- Ventajas y desventajas de las maquilas

A continuación, se presentan las principales ventajas y desventajas que se pueden observar en este tipo de empresas.

Entre las ventajas obtenidas, se destacan las siguientes:

- Ofrecen apoyo a otras industrias.
- Presentan unas ventajas en materia comercial, como la excepción en el pago de aranceles.
- Ofrecen una ventaja en el coste de la mano de obra.
- Fomentan el empleo en los países en los que se instalan.
- Generan una mayor atracción de capitales extranjeros.
- Fomenta las exportaciones en el país.
- Fomenta el desarrollo y la industrialización del país.

Entre las desventajas, se encuentran las siguientes:

- Al utilizarse como una herramienta para abaratar costos, en ocasiones, produce una mayor precariedad laboral.
- Es un instrumento mediante el que puede ocultarse la evasión de impuestos.
- Los países presentan una elevada dependencia de este tipo de empresas.
- Se componen de capital extranjero, por lo que parte del valor generado vuelve al país de origen.
- Muchos críticos han definido este tipo de empresas como una herramienta del neocolonialismo.[8]

2.2.3.- Clasificación de las maquilas a nivel mundial

La maquila es una fábrica que crea, produce y desarrolla materias primas; ya sea equipo, maquinaria, refacciones, ropa, partes, componentes y otros; a precios de bajo costo que incentiven su exportación con la exención de pago de impuestos.

[8] Neocolonialismo es la práctica que hacen algunas potencias coloniales, sobre otras economías colonizadas.Así, a través de un selecto grupo de personas, se persigue ostentar el poder y el control sobre dicho territorio. (Economipedia).

Tabla 1. Clasificación de las maquilas

INDUSTRIAS QUE MÁS DESTACAN			
Automotriz	Farmacéutica	Química	Aeroespacial
Medica	Alimenticia	Calzado	Equipos eléctricos
Deportivos	Moda y productos textiles	Equipos electrónicos	Juguetes

Fuente: Elaboración propia tomando datos de Economipedia.

Diversas industrias crean diversos bienes en diversas maquiladoras que se dividen de acuerdo con tipos y generaciones, las cuales describen un ideal de empresa con rasgos comunes, con un tiempo específico de producción y con cierto nivel de evolución.

Tipos de maquiladoras y sus características principales:

Maquiladoras de primera generación: Se refieren a las plantas de ensamble tradicional, la mano de obra es quien las hace funcionar y cuenta con un nivel escaso de tecnología. Su producción cumple altos volúmenes y su ganancia se basa en los bajos salarios que se les da a los obreros.

Maquiladoras de segunda generación: Se especializan en los procesos de manufactura y calidad, su nivel tecnológico es mayor que las maquiladoras de primera generación que les permite automatizar dichos procesos. Se caracterizan por tener flexibilidad de producción y autonomía.

Maquiladoras de tercera generación: Se orientan al diseño, investigación y desarrollo. Se caracterizan por la creación de centros de ingeniería que prestan servicios a otras maquiladoras. Tienen mucha mayor autonomía de matrices en la toma de decisiones y diseñan prototipos. El comercio intrafirma[9] es la base de su productividad.

[9] El comercio intrafirma se refiere a las transacciones comerciales que ocurren entre diferentes filiales o divisiones de una misma empresa multinacional. En lugar de vender productos o servicios a empresas externas, las filiales de la misma empresa se comercian entre sí.

2.2.4.- Clasificación de las maquilas en nuestro país

En El Salvador la clasificación de las maquilas se puede realizar de la siguiente manera:

a) Según los tipos de operaciones que pueden realizar las empresas nacionales o extranjeras instaladas en zonas francas son:

- De producción.
- Ensamble o maquila.
- Manufactura.
- Procesamiento.
- Transformación o comercialización de bienes y servicios.

b) Según los tipos de ventas, los productores textiles instalados en las zonas francas podrán destinar los bienes y servicios producidos de la siguiente forma:

- Exportación directa o indirectamente al área centroamericana o fuera de ésta, o su posterior nacionalización.
- Ventas locales causando los gravámenes de importación sobre el bien final que se interne, incluyendo el impuesto sobre la renta, el de transferencia de bienes muebles y prestación de servicios e impuestos municipales correspondientes.[10]

2.2.5.- Reclutamiento, selección y contratación de personal

El reclutamiento, la selección y la contratación de personal son procesos fundamentales para cualquier organización que busca construir un equipo talentoso y competente. Estos pasos son cruciales para asegurar que se incorporen a la empresa personas adecuadas que contribuyan al éxito organizacional.

En el sector maquila se tienen algunas características específicas debido a las demandas y particularidades de este rubro.

Se describirán de forma general de cada uno de estos procesos:

[10] Alas, Beltrán, Rafael. (2017). Prorrateo de Costos en la Nacionalización de Productos para Determinar La Base Imponible Tributaria Interna y Aduanera de Empresas Textil-Confección en Las Zonas Francas. Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad El Salvador.

Reclutamiento:

- **Colaboración con agencias locales:** En áreas donde la manufactura es una parte significativa de la economía, puede ser útil establecer asociaciones con agencias locales de empleo o instituciones educativas que puedan proporcionar un flujo constante de candidatos.
- **Participación en ferias de empleo y eventos locales:** La participación en ferias de empleo y eventos comunitarios puede ser una estrategia efectiva para llegar a posibles candidatos en la región.
- **Publicidad en medios locales:** Utilizar medios de comunicación locales para publicitar oportunidades de empleo, ya que muchas personas en estas áreas pueden no estar completamente conectadas en línea.

Selección:

- **Pruebas de habilidades técnicas:** Dado que la maquila manufacturera a menudo implica habilidades técnicas específicas, es crucial llevar a cabo pruebas prácticas para evaluar las habilidades técnicas de los candidatos, como operación de maquinaria, habilidades de ensamblaje, etc.
- **Enfoque en la seguridad:** Dado que la seguridad en el lugar de trabajo es una prioridad en la manufactura, la evaluación de la conciencia y el compromiso con la seguridad debe ser una parte integral del proceso de selección.
- **Flexibilidad y disposición para el trabajo en equipo:** La naturaleza de la manufactura a menudo requiere que los empleados sean flexibles, adaptables y estén dispuestos a trabajar en equipos. Estas características deben evaluarse durante el proceso de selección.

Contratación:

- **Orientación de seguridad:** Proporcionar una orientación exhaustiva sobre las políticas de seguridad en el lugar de trabajo, procedimientos y prácticas para garantizar un entorno laboral seguro.
- **Entrenamiento específico del trabajo:** Ofrecer capacitación específica para el trabajo, especialmente si los empleados van a operar maquinaria o realizar tareas especializadas.

- **Contratos claros y políticas de Recursos Humanos**: Dada la naturaleza a menudo intensiva en mano de obra de la manufactura, es crucial tener contratos de trabajo claros y políticas de Recursos Humanos bien definidas.

Es importante tener en cuenta el cumplimiento de las leyes laborales locales y losestándares de la industria al llevar a cabo este proceso. Además, se debe mantener comunicación abierta con los empleados y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, esto puede contribuir a la retención del talento en este rubro. Es fundamental llevar a cabo estos procesos de manera profesional y ética para construir un equipo sólido y contribuir al éxito a largo plazo de la organización. Así mismo, es importante revisar y actualizar continuamente estos procesos para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado laboral y de la empresa.

2.2.5.1.- El onboarding y el offboarding para la empresa

En el área de Recursos Humanos se emplean los términos Onboarding y el offboarding, que es la salida y entrada de un empleado, las cuales son etapas comunes para la organización y se usan para darle un correcto desarrollo a la contratación, despido o renuncia del trabajador.

El onboarding en la empresa:

El "onboarding" (o incorporación, en español) es el proceso mediante el cual se introduce a un nuevo empleado en una organización y se le proporciona la información, las herramientas y el entrenamiento necesarios para que pueda realizar su trabajo de manera efectiva. El objetivo principal del onboarding es ayudar al nuevo empleado a integrarse rápidamente en la cultura de la empresa y en su rol, lo que a su vez puede aumentar la retención y la productividad.

El onboarding para empresas es un proceso de integración de nuevos colaboradores a una empresa. En este procedimiento los nuevos colaboradores conocen la organización y el rol que desempeñarán así también, los nuevos compañeros de trabajo, la filosofía, misión, visión y los objetivos de la organización.

El proceso de onboarding puede variar según el puesto de trabajo, pero generalmente incluye los siguientes componentes:

- **Recepción y bienvenida:** El primer día, se recibe al nuevo empleado y se le presenta al equipo. Se le proporciona una visión general de la empresa y su cultura.
- **Documentación y administración:** Se completan los formularios de empleo, se establecen cuentas de usuario y se abordan los aspectos administrativos, como beneficios y políticas de la empresa.
- **Presentación de la cultura organizativa:** Se explica la misión, visión, normas y valores de la empresa, así como la forma en que se espera que los empleados se relacionen entre sí.
- **Introducción a los colegas:** Se le presenta al nuevo empleado a sus compañeros de equipo y a otros colegas relevantes. Esto puede incluir la organización de reuniones de presentación o eventos sociales.
- **Seguimiento y retroalimentación:** Se establecen momentos para evaluar el progreso del nuevo empleado y proporcionar retroalimentación constructiva.
- **Recursos y apoyo continuo:** Se brinda al empleado acceso a recursos adicionales y se le ofrece apoyo continuo a medida que se adapta a su nuevo rol.

El onboarding efectivo puede tener un impacto significativo en la satisfacción del empleado, la retención y la productividad. Ayuda a los nuevos empleados a sentirse parte de la organización desde el principio así acelerar su capacidad para contribuir de manera efectiva.

El offboarding en la empresa:

El término "offboarding" (salida del personal) se refiere al proceso que una organización sigue cuando un empleado está dejando la empresa o está siendo desvinculado de su puesto de trabajo, ya sea debido a una renuncia voluntaria, un despido o cualquier otra razón. El objetivo principal del offboarding es garantizar una transición suave tanto para el empleado que se va como para la empresa.

El proceso de offboarding puede variar según la empresa y las circunstancias, pero generalmente incluye los siguientes aspectos:

- **Notificación de la partida:** Cuando un empleado decide renunciar o es despedido, se inicia el proceso de notificación oficial. Esto implica la comunicación formal de la partida y la fecha de término.

- **Entrega de documentación:** Durante esta fase, se revisan y entregan los documentos necesarios, como acuerdos de confidencialidad, acuerdos de no competencia, y se establecen los detalles sobre el pago de beneficios pendientes y el tiempo de aviso previo.
- **Recopilación de activos de la empresa**: Se recopilan todos los activos de la empresa que estén en posesión del empleado, como laptops, teléfonos móviles, tarjetas de acceso y cualquier otra propiedad de la empresa.
- **Desactivación de acceso y cuentas:** Se revocan los accesos del empleado a sistemas informáticos y cuentas de correo electrónico para proteger la seguridad de la empresa.
- **Entrevistas de salida:** Algunas empresas realizan entrevistas de salida para obtener información valiosa sobre la experiencia del empleado y las razones de su partida, lo que puede ayudar a mejorar las prácticas internas.
- **Información sobre beneficios y compensación:** Se proporciona al empleado información detallada sobre cualquier beneficio continuo, como el seguro de salud, así como la compensación final, incluyendo cualquier pago de vacaciones no utilizadas o bonificaciones pendientes.
- **Transición de responsabilidades:** Si es necesario, se establece un plan para transferir las responsabilidades del empleado a otros miembros del equipo o para capacitar a un reemplazo si es una renuncia planificada.
- **Despedida y agradecimiento:** Se lleva a cabo una despedida formal y se agradece al empleado por sus contribuciones a la empresa.

El offboarding efectivo es importante para mantener una relación profesional positiva con los empleados que se van y para asegurarse de que la transición sea lo menos disruptiva posible para la organización. Además, un buen offboarding puede ayudar a proteger la propiedad intelectual y los activos de la empresa, así como a garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales.[11]

[11] (Factorial, s.f.)

2.3.- Marco Conceptual

2.3.1.- Conceptualización utilizada en empresas del sector

Calidad Total: Una filosofía de gestión que involucra a todos los empleados en la mejora continuade los procesos, productos y servicios.

Gestión Ambiental: Enfoque en la minimización del impacto ambiental de las operaciones de producción, incluyendo la reducción de residuos y el uso sostenible de recursos.

In Bond: Proceso de aduana que permite la importación de materiales y componentes para la producción en una maquiladora sin pagar impuestos de importación.

Indicarse: Por sus siglas es Indicadores Centroamericanos de Responsabilidad Social Empresarial. Indicarse es una asociación de indicadores de sostenibilidad económica social y ambiental.

Industria 4.0: La cuarta revolución industrial, que implica la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT) y la automatización avanzada en los procesos de fabricación.

ISO 9000: Una serie de normas de calidad internacionalmente reconocidas que establecen los requisitos para un sistema de gestión de calidad.

Inventario Justo a Tiempo (JIT): Una metodología de gestión de inventario que busca reducir el almacenamiento al mínimo, permitiendo que los componentes lleguen a la línea de producción justo cuando se necesitan.

Kanban: Un sistema visual de gestión de la producción que ayuda a controlar el flujo de trabajo y los niveles de inventario.

Lean Manufacturing: Un enfoque que busca eliminar el desperdicio en los procesos de producción, optimizando la eficiencia y la calidad.

Manufactura: Es el proceso de convertir la materia prima en productos elaborados o semielaborados que posteriormente son destinados al mercado. Involucra dentro de su proceso una serie de elementos organizados, tales como: materiales, personas, maquinaria y tecnología.

Maquila: Para hablar de maquila se debe comprender el significado y origen de esta palabra: proviene del árabe hispano "**makilah**" significa medida. La definición nos dice que maquila es: un tipo de empresa que importa la materia prima sin ningún tipo de arancel para fabricar el producto, siendo su objetivo posteriormente exportarlo al país del que se extrajo dicha

materia prima. Es decir, que una maquila es un sistema de producción que consiste en importar insumos o tecnologías y emplear mano de obra local para producir productos que se importan.

Maquiladora: Una empresa que se dedica a realizar procesos de fabricación, ensamblaje o producción de componentes para otras empresas, generalmente ubicadas en otro país.

Offboarding: Es el proceso de desvinculación laboral de un empleado con el objetivo de evitar salidas traumáticas y evitar el normal funcionamiento de la actividad de la empresa.

Plan de gestión: Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo.

Salud y Seguridad Laboral: Enfoque en garantizar un entorno de trabajo seguro para los empleados, cumpliendo con regulaciones y normativas.

Subcontratación: También conocida como "outsourcing", es el proceso mediante el cual una empresa contrata a otra para llevar a cabo ciertas actividades o procesos en su nombre.

Submontaje: La práctica de ensamblar componentes individuales en subconjuntos antes de la etapa final de ensamblaje.

Statu quo: Es el estado de las cosas en determinado momento, el latinismo para aludir al conjunto de condiciones que prevalecen en un momento histórico determinado.

Terciarización: El proceso de mover las operaciones de manufactura o producción a terceros, permitiendo a la empresa centrarse en sus competencias centrales.

WRAP: Worldwide Responsible Accredited Production (Producción Mundialmente Responsable Acreditada); esta normativa se centra en 12 principios que abarcan la gestión de Recursos Humanos, la salud y la seguridad, las prácticas ambientales y el cumplimiento legal, incluidas las importaciones, las exportaciones, el cumplimiento aduanero y las normas de seguridad. Están destinados a promover prácticas comerciales responsables y la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro. También contribuyen al avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, en particular el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)y el ODS 12 (Producción y consumo responsables).

Zona Franca: Un área geográfica delimitada dentro de un país que tiene beneficios fiscales y aduaneros para promover la inversión y la actividad económica, a menudo utilizada para establecer operaciones de maquila.

Estos conceptos son solo una introducción al mundo de la maquila y la manufactura. El sector está en constante evolución, y factores como la tecnología, la globalización y las regulaciones pueden influir en la forma en que se llevan a cabo estas prácticas.

2.3.2.- Conceptualización de reclutamiento, selección y contratación de personal

En el contexto de la terminología más utilizada en el reclutamiento, selección y contratación, se pueden abordar términos como la selección, la administración de empresas, la contratación y el liderazgo, entre otros, cuyas particularidades se detallan en la presente investigación.

Actitud: La actitud es la disposición mental y emocional de una persona hacia algo o alguien, y se manifiesta a través de sus pensamientos, emociones y comportamientos. Es una intención o propósito que conduce a un comportamiento en particular.

Según la psicología, la actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias. Las actitudes determinan la vida anímica de cada individuo y están representadas por sus reacciones. Tiene una aplicación particular en el estudio del carácter, como una tendencia innata o adquirida a sentir y actuar de una manera determinada.

La actitud se considera una disposición que contribuye a determinar nuestros comportamientos, convicciones y sentimientos en torno a la atracción o el rechazo. Uno de los objetivos de toda educación es lograr actitudes favorables para el desarrollo de la persona y de la sociedad.

En el ámbito de la sociología, la actitud consiste en la predisposición de un individuo o grupo, a sentir y reaccionar ante algunos estímulos, en función de un sistema de valores y creencias. A menudo, la actitud puede asociarse a un grupo o incluso con un género. Por ejemplo, un comportamiento particular puede ser clasificado como actitud femenina o masculina. La actitud es una evaluación subjetiva, por eso existen diferentes tipos en función del contexto y las experiencias de cada persona. A continuación, se presentarán diversos tipos de actitud:

Actitud positiva: La actitud positiva permite al individuo afrontar una situación enfocándose en los beneficios y entender la realidad de una forma sana, positiva y efectiva.

Actitud negativa: La actitud negativa es una disposición desfavorable y pesimista hacia personas, situaciones o ideas. Esto lleva a sentimientos de frustración que no permiten el alcance de los objetivos trazados.

Actitud abierta: Se trata de mantener una buena disposición, tener la mente abierta y estar receptivos hacia nuevas ideas, perspectivas y experiencias.

Actitud cerrada: La actitud cerrada está definida por una mala disposición, es una mirada inflexible hacia nuevas ideas, perspectivas y experiencias.

Actitud crítica: La actitud crítica analiza lo verdadero y lo falso, no acepta ningún conocimiento que no sea analizado para asegurar que es puramente válido.

Casi filosófica significa no validar aquello que se considera como una verdad absoluta sin antes pensar sobre ello.[12]

Administración: Es una de las actividades humanas más importantes encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tienden a crecer, la tarea de los administradores se hace mucho más importante.[13]

Administración de Empresas: Es la ciencia social que aborda el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una organización para alcanzar sus objetivos. Esto incluye la gestión de Recursos Humanos, financieros, tecnológicos y materiales para maximizar la eficiencia y eficacia de una organización. La administración de empresas implica la toma de decisiones en áreas clave como la estrategia empresarial, la gestión de operaciones, la comercialización y ventas, la gestión financiera y la gestión de Recursos Humanos. Los administradores de empresas utilizan técnicas y herramientas de gestión para garantizar que la organización opere de manera efectiva y eficiente, y para garantizar que se logren los objetivos y metas de la organización.[14]

---

[12] https://www.significados.com/actitud/

[13] Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n

[14] WIKIPEDIA. (25 de AGOSTO de 2023). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas

Administración del Recurso Humano: La administración de Recursos Humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones, el departamento de Recursos Humanos de una empresa típica, sus objetivos, su ubicación en la estructura organizacional y su aporte a la administración general de la misma, también se definen y describen las principales funciones de las áreas que componen dicho departamento: reclutamiento de personal, selección, diseño, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño humano, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, desarrollo organizacional, base de datos y sistemas de información y auditoría. Asimismo, se hace una aplicación práctica analizando el departamento de Recursos Humanos de una empresa.[15]

Administración de la producción: Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. La administración de las operaciones es un área de estudio o una subciencia de la administración.[16]

Aptitud: La aptitud es la habilidad innata o adquirida para efectuar una determinada actividad. Esla capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un negocio, industria, arte, deporte, entre otros.

El término aptitud se aplica en diferentes entornos en los cuales se desarrolla el ser humano, tanto en los que se involucran las capacidades cognitivas, como físicas, biológicas, laborales y analíticas, entre otros.

Por ejemplo, al momento de buscar un empleo se debe preparar y entregar o enviar una hoja de vida. En ella se exponen las aptitudes profesionales o sobresalientes queidentifican al candidato que se postula para un cargo en específico. Estas cualidades son las quedescriben al individuo como un candidato idóneo y competente para obtener el empleo solicitado.

Algunas aptitudes son la responsabilidad, honestidad, capacidad para trabajar en grupo y bajo presión, creatividad y dinamismo, entre otros.

La palabra aptitud proviene del latín ***aptus*** que significa “capaz”. Tipos de aptitudes:

---

[15] administración del recurso humano https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/

[16] Wikipedia
https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_la_producci%C3%B3n

Aptitudes cognitivas: Son aquellas capacidades que intervienen desde el punto de vista psicológico. Destrezas y capacidades cognitivas que posee o desarrolla una persona en el ámbito del aprendizaje: habilidades matemáticas, habilidades lingüísticas, pensamiento analítico, memoria y atención, comprensión de textos y diversos tipos de razonamiento.

Aptitudes físicas: La aptitud física es la habilidad o capacidad que posee un ser humano para realizar diferentes actividades físicas. Implica un buen rendimiento, minimizando los efectos de agotamiento, cansancio y debilidad, como consecuencia del buen funcionamiento del organismo.

Aptitudes sociales: Se refieren a las habilidades de interacción social y la capacidad para trabajar de manera efectiva con otras personas. Incluyen habilidades de comunicación, empatía, trabajo en equipo, liderazgo y negociación.

Aptitudes verbales: La aptitud verbal es la capacidad de percibir o comprender, razonar, relacionar oraciones y textos. La aptitud verbal está asociada a la capacidad cognitiva del individuo y a los conocimientos adquiridos a través del aprendizaje y la inteligencia. Por ejemplo, a los estudiantes se les realizan diversas pruebas de aptitud verbal que consisten en la redacción de textos, comprensión de textos diversos y analogías verbales. Estas últimas son un conjunto de ejercicios para completar y ordenar frases.

Aptitudes biológicas: Aptitud en biología hace referencia a las características y capacidades que posee un ser vivo para sobrevivir y adaptarse a un medio ambiente particular. Se puede relacionar con las teorías de la evolución. Es decir, indica todas aquellas características o circunstancias en las cuales un individuo demuestra sus fortalezas y habilidades para sobreponerse ante las adversidades o a los cambios naturales por diversas razones o factores.[17]

Certificación de competencia: Es el proceso mediante el cual las personas demuestran, a través de evidencias, que poseen los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñar una función con alto nivel de competencia. Esto se basa en estándares definidos siguiendo los pasos:

Identificación de Competencias: Primero, se identifican las competencias específicas que se desea certificar. Estas pueden estar relacionadas con el trabajo que se desempeña, habilidades técnicas o áreas específicas.

[17] https://www.significados.com/aptitud/

Estándares de Competencia: Se investigan los estándares de competencia aplicables a cada área. Estos estándares describen las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con éxito una función o tarea.

Evaluación: Participan en una evaluación. Esto puede incluir pruebas escritas, entrevistas, demostraciones prácticas o evaluaciones en el lugar de trabajo. La evaluación se basará en los estándares de competencia establecidos.

Documentación de Evidencias: Proporcionan evidencias que demuestren habilidades. Esto puede incluir certificados de capacitación, proyectos realizados, referencias laborales o cualquier otra prueba relevante.

Certificación: Una vez completado la evaluación y proporcionado las evidencias necesarias, se recibirá la certificación de competencias. Esto puede ser otorgado por un organismo certificador o entidad autorizada.

Contratación de personal: La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios.

Dicho lo cual, hay factores para tener en cuenta. No solo los aspectos legales, sino la negociación sobre el contrato de trabajo en sí mismo.

Competencias profesionales: Son las habilidades, conocimientos, destrezas y talentos los cuales son fundamentales para el desempeño eficaz en cualquier trabajo. Estas competencias no solo abarcan la capacidad técnica para realizar tareas específicas, sino también los atributos personales que permiten a una persona adaptarse y resolver problemas de manera autónoma y flexible.

Liderazgo: El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa *leader* que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder.

Un líder no es impuesto, sino escogido. Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que, notando las aptitudes y actitudes de una persona líder, lo escogen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal, por lo tanto, 'estar en la situación de líder es la facultad de motivar a un grupo de personas para conseguir un objetivo.

Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.[18]

Reclutamiento de personal: Este proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Este proceso da inicio luego de haber establecido las necesidades de personal de la organización a través de una planeación de personal. El reclutamiento es la etapa en la cual la organización realiza actividades encaminadas a influir en:

- Aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa.
- El tipo de personas que aplica a las vacantes.
- La probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.

Salud emocional: Se refiere al estado general de bienestar de una persona en términos de sus emociones y sentimientos. Implica la capacidad de manejar y adaptarse a las tensiones y desafíos de la vida diaria, así como de mantener un equilibrio entre las emociones positivas y las negativas. La salud emocional es esencial para el bienestar mental y el funcionamiento adecuado en diversos aspectos de la vida.

Tener una buena salud emocional no significa necesariamente estar siempre feliz o libre de problemas, sino más bien tener las herramientas y la resiliencia para afrontar las dificultades de manera efectiva y recuperarse de los momentos difíciles. Algunos componentes de la salud emocional incluyen:

Conciencia emocional: Ser capaz de identificar y comprender las propias emociones y las emociones de los demás.

Manejo emocional: Saber cómo manejar las emociones negativas de manera saludable y constructiva, en lugar de reprimirlas o dejar que se apoderen de uno.

Resiliencia: Tener la capacidad de recuperarse de situaciones estresantes o traumáticas, y adaptarse positivamente a los cambios.

Relaciones interpersonales: Mantener relaciones saludables y satisfactorias con los demás, lo que incluye habilidades de comunicación, empatía y resolución de conflictos.

---

[18] https://www.significados.com/liderazgo/

Autoestima: tener una imagen positiva de uno mismo y una valoración adecuada de sus propias capacidades y logros.

Autocuidado: Practicar hábitos saludables que contribuyan al bienestar emocional como el ejercicio regular, una dieta equilibrada, suficiente descanso y actividades que traigan alegría.

Búsqueda de apoyo: Saber cuándo pedir ayuda y estar dispuesto a buscar apoyo en amigos, familiares o profesionales cuando sea necesario.

La salud emocional es un aspecto fundamental de la salud en general y puede tener un impacto significativo en la vida de una persona. Es importante prestar atención a nuestras propias emociones y tomar medidas para cultivar y mantener una salud emocional positiva. Si alguien está experimentando dificultades persistentes en su salud emocional, buscar el apoyo de profesionales de la salud mental puede ser beneficioso.[19]

Plan de gestión de talento humano: La estrategia de una organización se basa en la contratación, capacitación y retención de los empleados que logran un rendimiento más elevado. Esta estrategia se fundamenta en cuatro etapas: seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollar y retenerlo.

Selección de personal: es el proceso que se sigue para la contratación de un empleado en una organización. Inicia desde que una persona se postula para una vacante o en el momento en el que el reclutador ha encontrado un perfil interesante y culmina con la contratación de un nuevo compañero de trabajo. El objetivo del proceso es elegir al candidato más valioso para la organización. Sin embargo, todo lo que sucede entre el punto A y el punto B puede variar de empresa a empresa, ya que cada una tiene sus propias políticas internas y formas de reclutar. Para cubrir la vacante se evalúan las cualidades, conocimientos, habilidades o la experiencia para cubrir la vacante que demanda la organización.

Talento humano: El talento humano alude a la habilidad, saberes y destrezas de los trabajadores para asistir a una compañía. Al talento humano también se le conoce como el activo más valioso, porque son ellos quienes impulsan el funcionamiento y rendimiento de la empresa.

[19] https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/bienestar-emocional-salud

2.4.- Marco Legal

2.4.1.- Leyes, Normas, Reglamentos Nacionales

A continuación, se presenta un resumen de todas las leyes, normas y reglamentos aplicables a las maquilas:

2.4.1.1.- Normativa Aduanera

a) Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas

Establece la presencia de las Delegaciones de Aduanas en las Zonas Francas, en las cuales existirá un Administrador, siendo la máxima autoridad y con dependencia jerárquica de la Dirección General, quien tendrá competencia para investigar, supervisar, verificar, evaluar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones aduaneras y de comercio exterior en lo que corresponda, antes, durante y con posterioridad al despacho aduanero de las mercancías, de conformidad con los mecanismos de control establecidos. Serán objeto de fiscalización los sujetos pasivos, empleados y funcionarios del servicio aduanero.

b) Ley de Simplificación Aduanera

Contiene el marco jurídico básico para la adopción de mecanismos de simplificación, facilitación y control de las operaciones aduaneras, a través del uso de sistemas automáticos de intercambio de información relacionado con las maquilas de textil y confección instaladas en zonas francas del territorio salvadoreño, dichas empresas están obligadas a proporcionar a la aduana, previo arribo de las mercancías al territorio aduanero nacional, ya sean los transportistas terrestres, marítimos o aéreos, o los agentes de transporte, la información contenida en el manifiesto de carga. Así mismo al momento de ingreso de las mercancías deberán cumplir con los requisitos previamente establecidos en esta ley. Cabe mencionar que dentro del art. 12-B especifica que se cobrará una tasa por la Prestación de Servicios de Inspección no Intrusiva que sin el pago de esta el servicio aduanero no podrá autorizar el despacho de la mercancía, por operaciones de ingreso o salida por cualquier vía de comunicación.

c) Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización.

Regula el funcionamiento de las Zonas Francas y Depósitos de Perfeccionamiento Activo, sus beneficios y responsabilidades de titulares que son desarrollistas, administradores y usuarios

amparados a tal Ley, incluyendo la libre internación en la importación de materia prima, maquinaria, herramientas e insumos por el periodo en que realicen sus operaciones, incluso la exoneración de impuestos municipales, renta e IVA.

d) Ley de Almacenaje

Expone los plazos y tasas de almacenaje para cada tipo de mercancías que ingresan a los depósitos temporales administrados por las Aduanas en la República de El Salvador, aplicable a los importadores y exportadores.

e) Ley de Inversiones y su reglamento.

Detalla reglas y garantías para los inversores, como el trato igualitario que deben tener los inversionistas extranjeros y nacionales, incluso el acceso al financiamiento local, protección y seguridad a la propiedad, sin dejar de lado las obligaciones tanto en materia fiscal, laboral y de seguridad social.

f) Código Aduanero Uniforme Centroamericano y su reglamento.

Regula los regímenes aduaneros, entre ellos: el liberatorio en el cual se encuentran las zonas francas; donde se permite ingresar mercancías que se consideran generalmente como si no estuviesen en el territorio aduanero con respecto a los tributos de importación. Dentro del reglamento define el control que debe ejercer el servicio aduanero relacionado al uso y destino de las mercancías; vigilando el perímetro, vías de acceso y salidas de las personas, mercaderías y medios de transporte; revisando o fiscalizando el coeficiente de producción, asimismo controlando el traslado de las mercancías, sus mermas y desperdicios, subproductos o productoscompensadores defectuosos. Por otra parte, la cancelación del régimen se dará cuando lasmercancías o productos compensadores sean destinados a otros regímenes autorizados.[20]

2.4.1.2.- Normativa Tributaria

a) Código Tributario y su Reglamento de Aplicación.

Establece las disposiciones específicas para determinados sujetos pasivos, relativos a la obligación de llevar registros especiales, siendo de forma manual, mecanizada o computarizada.

[20] Alas, Beltran, Rafael. (2017). Prorrateo de Costos en la Nacionalización de Productos para Determinar La Base Imponible Tributaria Interna y Aduanera de Empresas Textil-Confección en Las Zonas Francas.
Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad El Salvador.

En lo relativo a los importadores e industriales llevarán un registro de costos y retaceos de las compras al ejercicio que se declara; así también los industriales, llevarán registro detallado de los costos de la materia prima, elaborados y en proceso. Por otra parte, los sujetos pasivos deben llevar registro de control de inventarios según lo detalla el art.142 y 142-A del mencionado Código.

b) Ley de Impuesto a Transferencias de Bienes Muebles Corporales y Prestación de Servicios(IVA).

Regula la transferencia, importación, internación, exportación y el consumo de los bienes corporales, específicamente se aplicará cuando usuarios de zonas francas realice una internación de productos constituyendo hecho generador del impuesto.

c) Ley de Impuesto sobre la Renta.

Regula la obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate. Para el caso en estudio, aplica el impuesto que se genera después que los usuarios del régimen de zonas francas nacionalizan productos que no pudieron ser exportados y se venden en el territorio salvadoreño.

d) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces.

Establece para los usuarios de zonas francas la exención total del Impuesto sobre la Transferencia de Bienes Raíces, por la adquisición de aquellos bienes raíces que serán utilizados en la actividad autorizada.[21]

2.4.1.3.- Códigos y leyes aplicables al tipo de industria

a) Código de Comercio.

Oficina administrativa en la que todas las empresas constituidas en El Salvador inscriben sus matrículas de comercio, balances generales, patentes de invención, marcas de comercio y fábrica y demás distintivos comerciales, nombres comerciales, derechos reales sobre naves, derechos de autor, y los actos y contratos mercantiles, así como los documentos sujetos por Ley a estas formalidades.

b) Código de Trabajo

[21] Alas, Beltran, Rafael. (2017). Prorrateo de Costos en la Nacionalización de Productos para Determinar La Base Imponible Tributaria Interna y Aduanera de Empresas Textil-Confección en Las Zonas Francas.
Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad El Salvador.

Ley primaria que consagra el principio de que el trabajo es una función social que goza de la protección del Estado. El código de trabajo podría definirse como la adopción de políticas que regulan las relaciones laborales entre trabajador y patrono, con el objeto de que sus efectos sean de beneficio para ambos. A continuación, se detalla en la tabla 2, algunos artículos de suma importancia para el sector maquila que deben de cumplirse.

Tabla 2. Artículos del Código de Trabajo.

GUIA DE ARTÍCULOS DEL CÓDIGO DE TRABAJO		
Causa	**Código**	**Concepto**
Por estampar o colocar información incorrecta en la prenda. Por dañar la infraestructura de la empresa. Por daños a maquinaria y piezas. Por manchar las paredes o baños de la empresa. Por destrucción de material y prendas. Por incumplimientos de procedimientos internos. Por problemas de calidad Por no cumplir con las obligaciones de trabajo y de eficiencia si estas han sido corroboradas.	Art. 50 numeral 9 Código deTrabajo	Por ocasionar el trabajador, maliciosamente o por negligencia grave, perjuicios materiales en los edificios, maquinarias, materias primas, obras, instalaciones o demás objetos relacionados con el trabajo; o por lesionar con dolo o negligencia grave, cualquier otra propiedad o los intereses económicos del patrono.
	Art. 31 numeral 3ª Código de Trabajo	Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencias apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
	Art. 31 numeral 12 Código de Trabajo	Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo
	Art. 31 numeral 13 Código de Trabajo	Todas las que les impongan este Código y demás fuentes de obligaciones laborales
	Art. 31 numeral 2 Código de Trabajo	Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores
Por insubordinación o negarse a obedecer una orden directa de un supervisor.	Art. 50 numeral 8 Código de Trabajo	Por cometer el trabajador actos que perturben gravemente el orden en la empresa o establecimiento, alterando el normal desarrollo de las labores

Por falta de respeto a su supervisor o jefe inmediato.	Art. 50 numeral 6 Código de trabajo	Por cometer el trabajador, en cualquier circunstancia, actos de irrespeto en contra del patrono o de algún jefe de la empresa o establecimiento, especialmente en el lugar de trabajo o fuera de él, durante el desempeño de las labores. Todo sin que hubiere precedido provocación inmediata de parte del jefe o patrono
Levantarse a los marcadores antes de la hora de salida	Art. 32 numeral 1 Código de Trabajo.	Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada o licencia de patrono o jefes inmediatos
Por peleas y riñas y otros actos inapropiados	Art 31 numeral 12 Código de Trabajo.	Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones
Razones por las cuales el trabajador pierde su derecho de pago de su día séptimo	Art.171 Código de Trabajo.	El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte no tendrá derecho a la remuneración establecida
Por daños y pérdidas de herramientas de trabajo	Art. 31 numeral 7 Código de Trabajo.	Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad del patrono que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación

Fuente: Elaboración propia tomando datos del código de trabajo de El Salvador (2022).

c) Ley del Seguro Social

Tiene como objetivo principal que estén sujetos al Régimen del Seguro Social todos los trabajadores que prestan servicios remunerados a un patrono.

d) Ley de Lactancia Materna

Artículo 132 del Código de Trabajo -Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. A su pedido esta interrupción se podrá fraccionar en dos pausas de treinta minutos cada una. Las interrupciones de trabajo conforme al párrafo precedente serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales.

e) Ley de seguridad e higiene ocupacional.

Cumplimiento de normas de seguridad e higiene Art. 315.- Todo trabajador estará obligado a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, y al uso y mantenimiento de las protecciones de maquinaria.

También estará obligado a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones de su patrono que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal. Asimismo, estará obligado a prestar toda su colaboración a los comités de seguridad.

La presente ley regulará las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas, y, para los efectos de ella, los tres últimos serán considerados como patronos respecto de los trabajadores cuyos servicios utilicen.

f) Ley de AFP (Administradora de Fondo de Pensiones)

El Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley. El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte de acuerdo con esta Ley.

Como el resto de los trabajadores cotizantes actuales, el descuento equivaldrá al 6.25 % de su salario, mientras que el patrono tendrá que aportar el restante 6.75% para completar un aporte total del 13 %, que establece la nueva legislación.

g) Reglamento Interno de Trabajo

El Reglamento Interno de Trabajo de la SOCIEDAD EL BÁLSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE, podrá abreviarse EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA. DE C.V., el cual consta en tres ejemplares, conteniendo cada uno de ellos veintitrés capítulos y sesenta artículos, escritos en dieciséis folios útiles frente todos los cuales han sido estampados con el sello que dice "APROBADO DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO". En consecuencia, transcríbase esta resolución al interesado a la Dirección General de Inspección de Trabajo, devolviendo al peticionario dos ejemplares de dicho reglamento, a fin de darle cumplimiento al artículo 306 del Código de Trabajo.

2.4.2.- Leyes, Normas y Reglamentos Internacionales

a) La Normativa Internacional Customs Trade Partnership Against Terrorismo (CTPAT).

En español significa: Asociación Aduanera y Comercial contra el Terrorismo. Esta compañía cuenta con esta normativa que no permite la fabricación de sus productos en países donde se practique el terrorismo. Esta normativa es solo una capa en la estrategia de control de carga de múltiples capas de la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP, por sus siglas en inglés) de EE. UU. A través de este programa, CBP trabaja con la comunidad comercial para fortalecer las cadenas de suministro internacionales y mejorar la seguridad fronteriza de los Estados Unidos. CTPAT es un programa voluntario de asociación entre el sector público y el privado que reconoce que CBP puede proporcionar el más alto nivel de seguridad de la carga sólo a través de una estrecha cooperación con las principales partes interesadas de la cadena de suministro internacional, como importadores, transportistas, consolidadores, agentes de aduana autorizados y fabricantes. La Ley de Seguridad y Responsabilidad para Cada Puerto de 2006 proporcionó un marco legal para el programa CTPAT e impuso estrictos requisitos de supervisión del programa.

b) Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización que implemente un sistema de gestión de

la calidad basado en esta Norma Internacional es:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer- Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora, además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

c) Norma ISO 14001

Es la norma internacionalmente reconocida para los sistemas de gestión medioambiental (SGA). Proporciona un marco para que las organizaciones diseñen e implementen un SGA y mejoren continuamente su desempeño medioambiental. Al adherirse a esta norma, las organizaciones pueden asegurarse de que están tomando medidas proactivas para minimizar su

huella medioambiental, cumplir con los requisitos legales pertinentes y alcanzar sus objetivos medioambientales. El marco abarca varios aspectos, desde el uso de recursos y la gestión de residuos hasta el seguimiento del desempeño medioambiental y la participación de las partes interesadas en los compromisos medioambientales.

d) Norma ISO 26000

A través de INDICARSE, homólogo de ISO 26000, El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V. completo el proceso de autoevaluación de Responsabilidad Social Empresarial.

La Norma ISO 26000 ha sido preparada por el Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social Empresarial.

Indicarse: Es el sistema centroamericano de autoevaluación en línea sobre RSE alineado a los Principios de PG e ISO 26000.

En los últimos años se ha trabajado en la actualización del instrumento para autoevaluación de RSE en empresas grandes y también para PYMES. La herramienta responde y está homologada con los principales estándares internacionales en materia de RSE. La última actualización y adecuación de la herramienta en 2013-2014 se realizó con el apoyo de ICCO y la Embajada de Holanda.

e) Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Establece una zona de libre comercio entre México, EE. UU. y Canadá a través de objetivos establecidos: Eliminar barreras al comercio, competencia justa, proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Las reglas en las que se fundamenta el trato preferencial de mercancías originarias de los países miembros son:

- Asegurar, que los únicos productos beneficiados serán los originarios de estos tres países.
- Reducir obstáculos administrativos para los exportadores, importadores y productores que realicen operaciones de conformidad al Tratado.

f) Worldwide Responsible Accredited Production.

Esta normativa internacional promueve la fabricación segura, legal, humana y ética en todo el mundo a través de una certificación que verifica que la empresa cumpla con los 12 principios claves con los cuales se evalúan a las fábricas. Estos principios guían las decisiones de nuestros

estándares específicos de auditoría y sus posteriores evaluaciones de cumplimiento (ver 12 principios en anexo 05).[22]

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Para el trabajo de grado titulado "Plan de gestión de talento humano para identificar las competencias profesionales, actitudes y aptitudes para los puestos de trabajo del área administrativa de la empresa manufacturera El Bálsamo Manufacturing Limitada de C.V., ubicada en el Parque Industrial American Park" se presenta la metodología que se utilizó en la presente investigación.

3.1.- Tipo de investigación

Este proyecto de grado se realizó bajo un enfoque cualitativo, ya que se requirió de la recolección y análisis de los datos, los cuales se midieron a través de un estudio descriptivo observacional, el cual permitió obtener información de los diferentes departamentos para medir las competencias que se necesitan con el fin de buscar específicamente las características y otros fenómenos relevantes para este estudio, el enfoque cualitativo permitió analizar las opiniones, experiencias vividas y el comportamiento de los empleados.

3.2.- Población y muestra

En el marco del proyecto de investigación, la población y muestra fue la entidad, es decir el personal dentro de la empresa donde se dirigió el presente estudio de investigación y se enfocó en el área de Recursos Humanos y el área operativa; que desempeñaron un papel relevante dentro de la investigación; ya que permitió tener una visión amplia del desarrollo de las actividades, así como también del conocimiento para la obtención de resultados con los que se trabajaron, permitiendo sacar conclusiones sobre la correcta o no aplicación de esta.

Para la investigación se entrevistó un total de 10 personas, las cuales se estructuraron de la siguiente manera:

- 3 de Recursos Humanos.
- 7 del departamento de producción.

[22] Alas, Beltran, Rafael. (2017). Prorrateo de Costos en la Nacionalización de Productos para Determinar La Base Imponible Tributaria Interna y Aduanera de Empresas Textil-Confección en Las Zonas Francas. Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad El Salvador.

Población

La población de este trabajo está compuesta por el Gerente de Recursos Humanos, dos auxiliares de Recursos Humanos, el Gerente de Producción y seis auxiliares de administración de la producción, un total de 10 personas.

El grupo de estudio fue interno debido a la necesidad de identificar la deficiencias del personal interno de la empresa; con el fin de desarrollar un plan de gestión y emplearlo con los potenciales candidatos que posean esas competencias laborales.

Muestra

En el proyecto de investigación, la muestra se seleccionó de manera idéntica a la población, ya que el tamaño total de la población es inferior a 100. Como resultado, la muestra estuvo compuesta por 10 individuos. Se consideró que el área de Recursos Humanos y el área de producción son importantes para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, y se consideraron fundamentales para el análisis y evaluación del proyecto de investigación.

3.3.- Diseño de técnicas de recolección de información

3.3.1.- Encuestas

Se utilizó la técnica de encuestas para recopilar los datos y obtener la opinión de las personas encuestadas; para ello, se desarrolló un cuestionario estructurado, con el fin de obtener información detallada y relevante sobre el tema de investigación.

La investigación se centró en identificar habilidades y competencias, el análisis y descripción de los puestos de trabajo, la tasa de rotación, estructura de salarios y capacitaciones de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.; la encuesta precisa ser capaz de reconocer las razones por las que no se pueden determinar las competencias y a la vez identificar si existe un desconocimiento de las mismas para cada puesto, lo que ocasiona la alta rotación de personal entre otros aspectos fundamentales para la investigación. Por último, se utilizó Microsoft Office 365 con la herramienta Forms, para el desarrollo de la encuesta comprendida de 20 preguntas, su tabulación y análisis.

Los temas en los que se centró la investigación se describen a continuación:

- **Habilidades y competencias laborales:**

se refieren a las capacidades, conocimientos y características personales que una persona posee y que son relevantes para desempeñarse de manera efectiva en el ámbito laboral. Estas habilidades y competencias son fundamentales para el éxito en el trabajo.

- **Análisis y descripción del puesto de trabajo:**

el análisis y descripción del puesto de trabajo es un proceso sistemático utilizado en la gestión de Recursos Humanos para comprender en detalle las responsabilidades, tareas y requisitos de un puesto específico en una organización. Este proceso es fundamental para varias funciones dentro de la gestión de Recursos Humanos, selección de personal, evaluación del desempeño, la planificación de la sucesión y diseño organizacional.

- **Tasa de rotación:**

la rotación de personal se refiere al flujo de empleados que ingresan y salen de una organización en un período de tiempo determinado. En otras palabras, mide la frecuencia con la que los empleados abandonan sus puestos de trabajo y son reemplazados por nuevos empleados.

- **Estructuras de salarios:**

es la columna vertebral de una buena administración de remuneración, la estructura de salario se define por diferentes factores que influyen, por ejemplo: factores legales, la antigüedad del empleado, las responsabilidades que tenga.

- **Capacitaciones:**

consisten en actividades basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente. Las capacitaciones tienen como objetivo mejorar el rendimiento de los empleados.

ENCUESTA

La encuesta se realizó al personal de Recursos Humanos, supervisores administrativos de producción y a un gerente de producción.

Ilustración 2: Formato de la encuesta realizada en la empresa El Bálsamo:

00

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

ENCUESTA ORIENTADA A LAS COMPETENCIAS LABORALES

Objetivo: Identificar las competencias para la creación de un plan de gestión de talento humano.

1. Seleccione el departamento al que pertenece

   ◯ Producción

   ◯ Recursos Humanos

2. ¿Considera usted que el desconocimiento de las competencias tiene un impacto negativo en el desarrollo del empleado?

   ◯ Sí

   ◯ No

3. ¿Conoce usted las competencias que se requieren en su puesto de trabajo?

   ◯ Si

   ◯ No

4. Cuáles son las competencias que usted considera fundamental para su puesto de trabajo: (Seleccione las que usted considere conveniente)

   ☐ Calidad de trabajo.

   ☐ Organizado, respetuoso y puntual.

   ☐ Resolución de problemas.

   ☐ Facilidad de comunicación.

   ☐ Proactivo tener iniciativa.

   ☐ Trabajo en equipo.

   ☐ Orientado a los resultados.

5. ¿Considera usted que, al no identificar las competencias, disminuye la rentabilidad productiva de la compañía?

   ◯ Si

   ◯ No

6. ¿Considera usted que la rentabilidad financiera de la empresa puede mejorar identificando las competencias por cada puesto laboral?

   ◯ Si

   ◯ No

7. ¿Considera usted que las capacitaciones recibidas, están de acuerdo con el perfil del puesto?

   ◯ Si

   ◯ No

8. ¿Conoce usted alguna capacitación, que considere qué le falta para el desarrollo de su puesto?

   ◯ Si

   ◯ No

9. ¿Reconoce usted que, al recibir capacitaciones, se puede obtener una ganancia en sus competencias?

   ◯ Si

   ◯ No

10. ¿Considera usted que, al no identificar las competencias de los empleados, puede ocasionar más rotación del personal?

    ◯ Si

    ◯ No

11. ¿Cree que no identificar las competencias podría resultar en la pérdida de tiempo de trabajo?

- Si
- No

12. ¿Considera usted que, al no identificar las competencias en los empleados, puede ocasionar una duplicidad de funciones?

- Si

13. ¿Con las competencias ya identificadas, considera usted que incrementaría notablemente la producción laboral?

- Si
- No

14. ¿Considera usted que la disminución de rotación del personal puede lograrse con la identificación oportuna de las competencias del puesto?

- Sí
- No

15. ¿Considera usted que, al identificar las competencias, puede ocasionar un mayor reconocimiento a su trabajo?

- Si
- No

16. ¿Al tener competencias idóneas según el puesto, podemos considerar que se puede generar un mejor clima laboral?

- Si
- No

17. ¿Al mejorar las competencias laborales de los empleados, se puede disminuir los tiempos de producción laboral?

- Si
- No

18. ¿Al identificar las competencias laborales, se puede asignar al empleado idóneo para el tipo de maquinaria a utilizar?

- Si
- No

19. ¿Considera usted que el personal idóneo, puede utilizar correctamente la maquinaria que está a su cargo?

- Si
- No

20. ¿Considera usted que, al identificar las competencias laborales, puede alargar la vida de la maquinaria por el buen uso?

- Si
- No

Fuente: Elaboración propia del cuestionario para la encuesta en Forms**.**

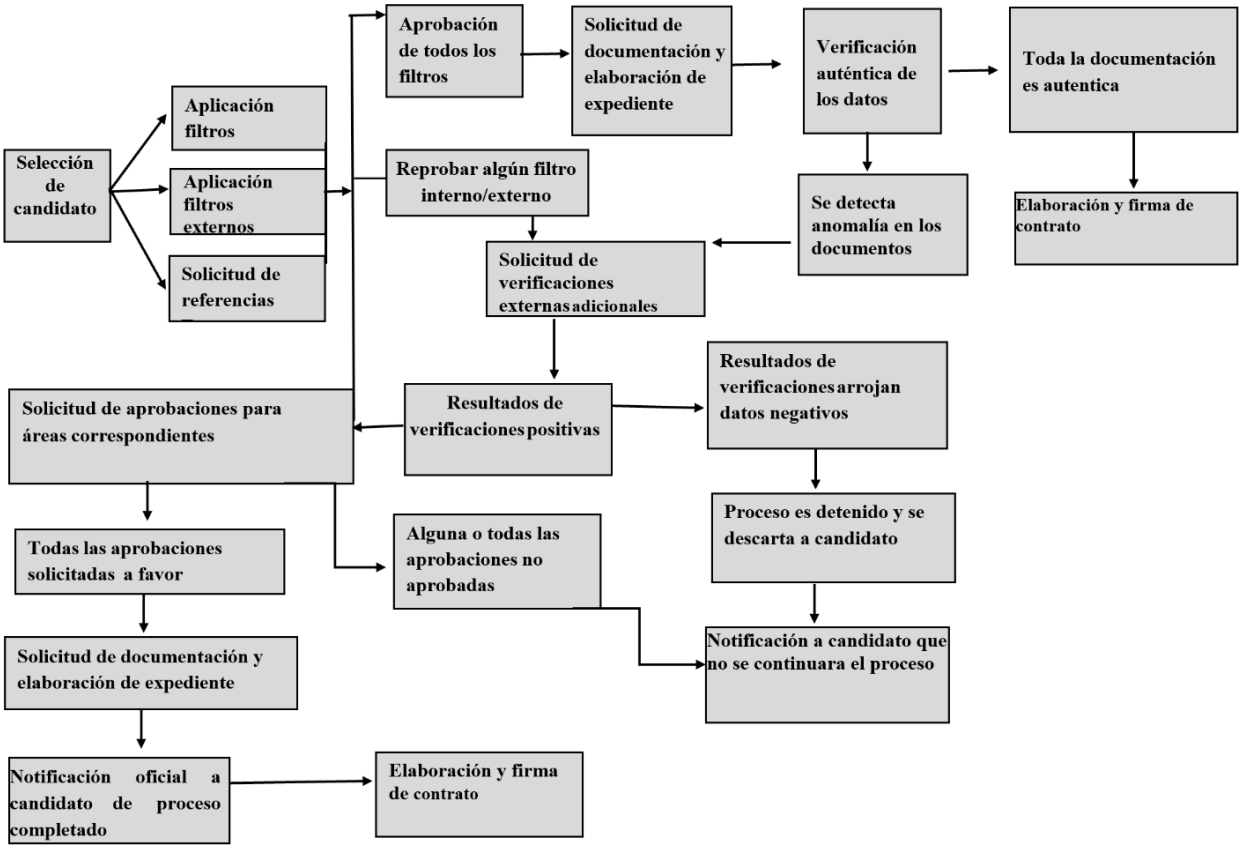
3.3.2.- Método observacional

Consistió en la observación sistemática y detallada de los comportamientos y acciones de los empleados en su entorno laboral, con el fin de recopilar información relevante y significativa sobre la necesidad que se tiene del perfil en las áreas; en específico de los empleados del área administrativa y del área de producción de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.; al conocer el comportamiento de los supervisores administrativos de producción se pudo detallar cuáles son las competencias con las que cuenta y de esa manera saber si cumplen con el perfil del puesto, con el propósito de enfocar nuestro plan de gestión a cubrir las limitantes del perfil.

Flujograma.

Brinda un panorama actual de cómo se realiza el proceso de contratación en la empresa El Bálsamo (Se observa el proceso de contratación desordenado y sin una guía concreta de qué paso seguir).

Ilustración 3. Flujograma de contratación actual de El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V**.**



Fuente. Proceso actual de la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de Capital Variable.

Dentro de la empresa El Bálsamo se realizan diversas pruebas de habilidad manual para la contratación de personal a continuación se mencionan:

Prueba de alfileres: se necesita una tabla con sesenta agujeros y noventa alfileres el procedimiento consiste en que el aspirante debe de pasar alfileres de tres en tres de un agujero de la tabla a otro agujero que está en el otro extremo de la tabla usando solo tres dedos, para este ejercicio hay un tiempo determinado de ciento veinte segundos para pasar todos los alfileres, el aspirante debe de pasar tres veces este ejercicio cumpliendo el tiempo estipulado para que sea aprobado y pasar al siguiente, tiene un total de cinco oportunidades.

Prueba de canicas: se necesitan una tabla con agujeros para guardar canicas y con un tubo para introducirlas se necesitan también treinta canicas el procedimiento consiste en que el aspirante debe de agarra con una mano una canica pasarla por el tubo recibirla con la otra mano y colocarla en el agujero de la tabla para esto se tendrán cuarenta segundos disponible para pasar todas las canicas el aspirante debe de pasar tres veces este ejercicio cumpliendo el tiempo estipulado para que sea aprobado y pasar al siguiente, tiene un total de cinco oportunidades.

Prueba de enhebrado de aguas: para esta prueba se necesita una tabla con seis agujas y un cono de hilo el procedimiento es enhebrar los dos agujeros que están en los extremos de la tabla las seis agujas que están adentro de la tabla para este procedimiento el aspirante tendrá un total de cuarenta y cinco segundos y debe de pasar tres veces el ejercicio en el tiempo estipulado, para eso el aspirante tendrá un total de cinco oportunidades con esta prueba se finaliza los ejercicios manuales. La siguiente imagen muestra los instrumentos que se usan para los ejercicios.

Ilustración 4 Salón e instrumentos utilizados actualmente en El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V**.**

Fuente. El Bálsamo Manufacturing Limitada de Capital Variable.

3.3.3.- Revisión de registros existentes

En el ámbito de la gestión de talento humano, la precisión y la actualización de los registros de los empleados son fundamentales para identificar y desarrollar las competencias laborales. La empresa manufacturera El Bálsamo Manufacturing enfrenta desafíos significativos en este aspecto, ya que la revisión reciente de la información de sus empleados ha revelado varias deficiencias críticas. Este análisis se centra en la falta de actualización, la incompletitud de los datos y la ausencia de un sistema digital de recopilación de información.

Al examinar los registros de los empleados de El Bálsamo, se observó que la información no estaba actualizada, lo que puede generar problemas en la administración y en la toma de decisiones estratégicas. Además, muchos de los registros estaban incompletos, careciendo de datos esenciales como información de contacto y antecedentes laborales. Esta situación no solo dificulta la gestión interna, sino que también puede afectar el cumplimiento de normativas laborales y la capacidad de respuesta ante emergencias. La falta de un registro digital agrava estos problemas, ya que la empresa depende de documentos físicos que son más propensos a pérdidas y errores, lo cual impide una gestión eficiente del talento humano y la identificación precisa de las competencias laborales.

El Bálsamo Manufacturing requiere un sistema digital de gestión de registros de empleados para mejorar la precisión y la accesibilidad de la información. La actualización y completación de los datos son fundamentales para una administración eficiente y para garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes. Adoptar tecnologías modernas no solo optimizará los procesosinternos, sino que también fortalecerá la capacidad de la empresa para identificar y desarrollar las competencias laborales de sus empleados.

3.3.4.- Entrevista

Se realizó entrevista virtual a licenciado David Josué Recinos Hernández, quien desempeña el cargo de gerente de Recursos Humanos de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.

ENTREVISTA

Objetivo: Detectar habilidades para contratar talento humano que tenga alto desempeño para la empresa El Bálsamo.

Datos de entrevistadoras	Datos del entrevistado
Nombres: Emérita Márquez y Jacqueline Gómez	**Nombre**: Lic. David Josué Recinos Hernández
Estudiantes: Universidad Técnica Latinoamericana.	**Cargo**: Gerente de Recursos Humanos
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresa	**Entidad laboral:** El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V.

1) ¿Cuál es su enfoque para los procesos de reclutamiento y selección y contratación en la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.?

Dentro del enfoque que nosotros manejamos tratamos la forma y creo que lo buscamos es atraer a todas aquellas personas que quieran trabajar sí o sí dentro de la empresa, que quieran pertenecer con nosotros sin importar el costo, que se puedan sentir identificados y que nos puedan dar prácticamente la experiencia, pues, que ellos tienen, a nosotros para el alcance de nuestros objetivos. Con el tema de proceso de selección de personal, el enfoque principal está en escoger al candidato que se pueda adecuar en un cien por ciento, más que todo que pueda cumplir con el perfil del puesto, con toda la experiencia que pueda traer, entre más experiencia mejor para cada uno de nosotros que está enfocada en lo profesional, cumplir con la parte de los requisitos académicos a mayor estudio, mayor posibilidad de contratarlo, y ver en él un perfil para nuestra empresa.

2) ¿Cómo atraer buenos candidatos para laborar en la empresa?

Lo que nos ha venido funcionando a lo largo de los años es la parte del salario, creo que la parte monetaria es un aspecto vital para todas las personas. Es lo que buscamos como empresa, poder ofrecer esos salarios atractivos y se puedan sentir de aquí y que les pueda llamar bastante la atención.

Otra de las cosas que tenemos es un incremento anual por el buen desempeño, es un hecho asegurado que, para el siguiente año, les vamos a dar un incremento. Para nosotros el enfoque, del tema salarial es algo que al 100% nos funciona.

Tenemos otros beneficios que les podemos ir ofreciendo como tal, eso, de la parte económica, es algo esencial.

3) ¿Qué beneficios se obtienen al detectar las competencias de los empleados?

Bueno, pues son varios, algunos quizás de los que puedo mencionar son el tema de la mejora del flujo de la producción que se obtiene con los mejores talentos. Es decir, poder encontrar esa productividad mejor, con buen desempeño, buenas habilidades, experiencia como tal, también buscar el tema de la forma de ir mejorando el clima laboral.

Vemos que las exigencias pues son bastante grandes los retos, los objetivos, son bastante amplios por conseguir, pero ante ello, el tema del clima laboral, considero que también es un aspecto esencial que permite el alcanzar cada uno de esos objetivos también.

La evaluación del desempeño nos ayuda a poder conocer cómo ha sido a lo largo del tiempo el tema de seguridad de los empleados, la producción, y pues esto nos permite reconocer que la disminución puede ser bastante notable en tema de la rotación del personal.

4) ¿Qué proceso se sigue para la contratación de empleados?

La contratación de personal debe manejar ciertos aspectos importantes, tanto la parte del reclutamiento, la publicación de las plazas, el tema de evaluaciones, las selecciones, los candidatos adecuados y óptimos para estos puestos, la parte de cómo nosotros los vamos desarrollando. Principalmente es identificar la necesidad de contratación, en que área, en que aspecto es requerido la pueden contar con personal óptimo o si es requerido para poder incrementar el tema de producción o de un área, pues puede identificar, eso es esencial.

De ahí lo que dejamos también es el tema de aplicación de pruebas manuales, las pruebas técnicas, algo porque nosotros realizamos una vez que ya tenemos a los candidatos seleccionados.

También realizamos exámenes de lógica numérica, dependiendo ya el puesto al cual pueden estar aplicando, con todos estos resultados tenemos la parte de la selección, los que más han sobresalido ya con este, podamos tener ya en base los resultados del perfil. Y ya vemos el tema de las entrevistas para poder conocer a profundidad cómo es el candidato y vemos qué cumple con pensable y lo requerido prácticamente pasamos a la parte de la contratación.

Sí, prácticamente ya de final, quedamos con el tema de la integración, tema de la inducción, para poder presentar un poquito más de la empresa poderlos llevar para que puedan conocer ya todas las áreas, los departamentos, los compañeros, las diferentes jefaturas es lo que puede permitir al empleado integrarse y conocer más a profundidad el tema de la empresa.

5) ¿Considera usted que la empresa cumple con los salarios base según ley?

Sí cumple con los salarios de ley. Es algo importante, regirnos a los reglamentos establecidos por el Ministerio de Trabajo, así que el salario, como comentaba al inicio, es parte fundamental para nosotros, la parte económica que sí pues el salario sí o sí, tiene que estar cumplido al 100% en la parte de los empleados.

Además, vemos el tema de los bonos por cumplimiento. Establecemos ciertas métricas, ciertos KPI, para las diferentes áreas, las diferentes funciones periódicamente, ya sea cada 6 meses, anualmente, lo que nos permite evaluar el tema del cumplimiento del desempeño.

Se realiza una evaluación a mitad de año para ver cómo va el primer periodo, el avance de esto y pues ya irme de obras y pues se va a poder alcanzar lo que es ese bono de cumplimiento aparte. De la parte de metas, también por tema de eficiencia y de calidad, porque no solamente es hacer una función o cumplir o un objetivo, porque si no que tiene ir también con el tema de la eficiencia y de la calidad que buscamos como como empresa.

6) ¿Considera usted que los salarios base para los puestos administrativos son atractivos en comparación con otras empresas del mismo rubro?

Sí, desde mi punto de vista sí. Sabemos que quizás la mayoría de las empresas, para nivel administrativo, se puede tener únicamente un salario establecido como tal, sin mayor remuneración, algunos lo ven atractivos que le funciona, otros se rigen únicamente a eso, pero con nosotros manejamos que los salarios administrativos sean competitivos, y contamos con el tema de las evaluaciones, esto permite que la persona no tenga únicamente su salario base, sí podemos, de una u otra forma, premiar el trabajo que estén haciendo, porque algunos pueden ver el puesto

administrativo como algo sencillo y repetitivo, como tal, que no lleven mayor desempeño, mayor reto. Sin embargo, para nosotros eso es algo esencial, que se puedan sentir comprometidos, que puedan ver un verdadero reto, el puesto que están haciendo ellos, que no solamente es una posición, sino que también desde el puesto donde estén, influyen en el resultado para la para la empresa y en los objetivos a cumplir. Es decir, todos somos un solo equipo del área administrativa hasta la alta gerencia, hasta las partes comerciales; es decir, todos tenemos metas por alcanzar.

Así que, con estas evaluaciones, sí se incumplen las metas tenemos la parte de los incentivos, la parte de los bonos, pero las áreas que lo tienen es la parte del incremento del salario para otras áreas.

7) ¿El salario de los empleados de puestos operativos es una motivación para seguir laborando en la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.?

Sí, el salario base muchas empresas quizás lo toca únicamente para la parte comercial, las áreas de ventas, las áreas que tienen contacto con toda la planta, pero la parte operativa, la parte, pues, casi que es esencial el motor de la mayoría de las empresas, ellos también son parte importante. El poderles reconocer, porque la parte operativa son los que están día con día con el tema de las funciones o los que tienen también quizás una mayor parte de rigor por así decirlo o de funciones, es lo que permite alcanzar más los objetivos y que para nosotros un salario base que permita un bono, un desempeño, un incremento si es algo que como empresa lo vemos bastante beneficioso para ellos, que es lo que nosotros destacamos más que todo.

8) Mencione factores que considera que afectan la rotación del personal en la empresa.

Con el tema de las evaluaciones de desempeño nos vamos dando cuenta los distintos puntos de vista de diferentes personas y al realizar la entrevista de salida, consideramos ahí las observaciones que nos pueden hacer dentro de las cuales las que más se destacan son:

- Las metas de eficiencia tienden a ser bastante altas.
- Excesiva carga de trabajo.
- Estrés elevado, en otras.
- Clima laboral.
- Falta de profesionalismo que han mencionado en algunos casos, de los mandos medios.

Son puntos en los cuales nos encontramos trabajando, pero que sí hemos encontrado esas observaciones por las cuales se da la mayor incidencia de la rotación del personal.

9) ¿Existen dentro de la empresa manuales que nos ayuden a reclutar, seleccionar y contratar nuevos talentos?

Siendo sincero no, ya que un departamento como tal de Recursos Humanos no hay. Si tenemos a una persona que es la encargada de poder apoyar en la mayor parte en el clima laboral de los empleados y de todos los aspectos relacionados. En el tema de los perfiles de puesto no los tenemos descritos, en lo que más nos enfocamos es en el tema de la selección y la contratación de personal.

10) ¿Existen casos donde se han saltado el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal?

Sí. Ya se nos han dado algunos casos en los cuales se sabe que se han saltado parte del procedimiento dentro de algunos puestos.

¿Nos podría usted contar alguno de esos casos?

Por política de privacidad de la empresa, esa parte no se las puedo contar, por el tema del compartir información sensible con empresas.

11) ¿Ha escuchado hablar sobre pruebas psicométricas?

Sí, nos han mencionado las personas que nos apoyan, ya que han estado trabajando anteriormente dentro de este rubro y nos ha mencionado acerca de los beneficios que nos podría traer como empresa, lo cual permite medir el rendimiento de los aspirantes, recordemos que las pruebas psicométricas van más allá de la experiencia, permite ver habilidades, competencias, la parte de los talentos, la parte de las motivaciones, la parte emocional. Por esa parte estamos contemplando, y reconocemos que nos pueden ayudar a futuro como organización a identificar y así poder seleccionar y desarrollar la persona dentro de cada una de las áreas que puedan tener un alto desempeño que puedan tener capacidad de poder crecer internamente.

¿Realizan en la empresa pruebas psicométricas?

Para el proceso que nosotros manejamos no realizamos pruebas psicométricas. Sí hemos visto el tema, se ha evaluado y considerado el poderlo implementar, pero en tema de costos, digitales y sistema no contamos con el equipo para poder implementar por la gran cantidad de personas que manejamos y lo vemos poco caro el poder invertir de momento.

Lo que manejamos más que todo es una prueba manual, una prueba técnica sencilla que nos permita conocer más acerca de la experiencia o del conocimiento que pueda tener el candidato

dentro de algún puesto para las áreas que lo quieren se realiza una prueba de lógica sencilla.

Pero las pruebas psicométricas no es algo que se considere, por el momento, aunque no se descarta para los próximos años poderlas implementar.

12) ¿Considera usted que dentro de la empresa existen personas que no llenan con los requisitos del perfil del puesto?

Sí. Dentro de algunas áreas hemos identificado y lo vemos también cuando tenemos el tema de la rotación del personal, cuando evaluamos al final el tema de expedientes de cada empleado y todo lo demás.

Pues sí, ya nos hemos encontrado casos que no cumplen al cien por ciento, pero nosotros por ser procesos internos es lo que queremos mejorar en la empresa el poder tener personas que sí cumplan con el perfil, según su puesto de trabajo, así poder mejorar esos procesos internos dentro de la empresa.

3.4.- Técnicas de análisis

Para la obtención del análisis se realizó una encuesta, haciendo uso de la herramienta Microsoft Forms, con la cual se obtuvieron gráficas, tabulaciones y análisis de los datos, además de obtener información que permitió la interpretación de los resultados.

El análisis de la información recolectada será realizado a través de las siguientes técnicas:

- Detalle de hallazgos.
- Análisis de resultados.

3.4.1.- Análisis de resultados

A través del presente estudio, se detallaron los principales hallazgos, con el cual se determinó la situación en la que se encontró la empresa. Así se desarrolló un plan de gestión de talento humano, el cual es un legado que seguirá ayudando en las contrataciones, y estas se realicen de forma objetiva por parte del área de Recursos Humanos y así poder mejorar el desempeño de la empresa.

Con la obtención de la información de la encuesta, que estuvo basada en las respuestas de los encuestados, el objetivo fue identificar de manera precisa los hallazgos, con el propósito de pasar al análisis que permitió identificar las fallas de los puestos y así crear un plan de gestión de

talento humano que se enfocó en mejorar el cumplimiento del perfil del puesto para nuevas contrataciones.

3.4.1.1.- Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados y el análisis de la encuesta realizada al personal de las áreas de Recursos Humanos y área Operativa de la empresa El Bálsamo Manufacturing.

La primera pregunta muestra el área a la que pertenecen los empleados que se les realizó la encuesta. Luego, sigue cada pregunta con su respectivo gráfico y análisis.

RESULTADOS

Pregunta N° 1	Seleccione el departamento al que pertenece.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Producción	7	70%
Recursos Humanos	3	30%
Total	**10**	**100%**

En la pregunta número uno, se puede constatar que el personal encuestado fue el siguiente: 1 gerente de RR. HH. 1 reclutador de personal, 1 asistente de RR. HH. 1 gerente de producción y 6 supervisores administrativos de producción.

Los departamentos de producción representando el setenta por ciento de la población encuestada y el departamento de Recursos Humanos, representa el treinta por ciento de los encuestados. Se tomó como muestra ambos departamentos al objeto de estudio ya que, son áreas clave para determinar el cumplimiento de identificar las competencias laborales en los empleados de la empresa. Se realizó a esa área debido a que son áreas involucradas en la contratación y en el manejo de personal.

El área de administración de la producción es la encargada de supervisar el trabajo de los operarios de costura que es donde se miden los datos de eficiencia, y por consiguiente es el área para investigar.

Pregunta N° 2	¿Considera usted que el desconocimiento de las competencias tiene un impacto negativo en el desarrollo del empleado?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

Como se muestra en el gráfico de la pregunta número dos, el cien por ciento (10 de 10) de las personas encuestadas, está de acuerdo en que el desconocimiento de las competencias tiene un impacto negativo en el desarrollo del empleado. Al no identificar las competencias profesionales de los empleados, se cae en un desconocimiento, el cual puede impactar negativamente a la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V.

Por lo tanto, es indispensable que el empleado conozca las competencias de su puesto de trabajo, y que la empresa se asegure de que el empleado tenga el total conocimiento de las competencias necesarias para el puesto y que pueda reconocer cuáles competencias posee y cuáles le faltan.

Pregunta N° 3	¿Conoce usted las competencias que se requieren en su puesto de trabajo?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	7	70%
No	3	30%
Total	**10**	**100%**

El resultado de la pregunta número tres, muestra el gráfico, que el setenta por ciento de las personas encuestadas (7 de 10) sí conocen las competencias del puesto de trabajo, y esto facilita el desarrollo productivo de cada empleado. Al mismo tiempo, también se muestra que el treinta por ciento de las personas encuestadas, desconocen cuáles son las competencias necesarias para su puesto de trabajo. Al desconocer las competencias necesarias para su puesto de trabajo, el empleado no está desarrollando su trabajo como es requerido, es responsabilidad de la empresa que los empleados al cien por ciento tengan claras cuáles son las competencias necesarias.

La importancia de conocer las competencias del puesto de trabajo radica en hacer más fácil el desarrollo de las actividades correspondientes al puesto de trabajo. Conocer las competencias de trabajo implica entender las habilidades, conocimientos, aptitudes y comportamientos necesarios para desempeñar exitosamente las funciones laborales específicas.

Pregunta N° 4	Cuáles son las competencias que usted considera fundamental para su puesto de trabajo: (Seleccione las que usted considere convenientes)

Respuesta	Cantidad	Porcentajes
Calidad de trabajo	9	21%
Organizado, respetuoso y puntual	5	12%
Resolución de problemas	6	14%
Facilidad de comunicación	6	14%
Proactivo, tener iniciativa	5	12%
Trabajo en equipo	5	12%
Orientado a los resultados	7	16%
Total	**43**	**100.00%**

Los resultados de la pregunta cuatro evidencia que, de diez encuestados, nueve opinan que la competencia fundamental para desarrollarse en el puesto de trabajo es la calidad de trabajo y siete de diez encuestados opinan que están orientados a los resultados, asimismo seis de cada diez encuestados opinaron que la resolución de problemas y la facilidad de comunicación son dos aspectos fundamentales para desarrollarse en el puesto de trabajo y finalmente, cinco de cada diez encuestados valoran que el ser organizado, respetuoso y puntual, así como proactivo y tener iniciativa además de saber trabajar en equipo son las competencias fundamentales a considerar para su puesto de trabajo.

Es decir, que la calidad de trabajo, la orientación a los resultados, la resolución de problemas y la facilidad de comunicación son aspectos importantes por considerar para la realización del plan de gestión, incluyendo también el ser organizado, respetuoso y puntual, así también ser proactivo, con iniciativa y trabajar en equipo. Todo esto ayuda de manera significativa a la selección y contratación del personal.

Pregunta Nº 5	¿Considera usted que, al no identificar las competencias, disminuye la rentabilidad productiva de la compañía?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

Como puede observarse, con base en el resultado de la pregunta número cinco, el 100% (10) de los encuestados del área de Recursos Humanos y el área de producción, se puede determinar que el personal encuestado considera que las competencias son parte fundamental en el desarrollo productivo de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V. La disminución del tiempo de producción juega un papel fundamental para obtener mayor rentabilidad en la producción, ocasionando disminuir el tiempo perdido por maquinaria hombre. Identificando competencias como el trabajo en equipo, logra una mejor sincronía para el desenvolvimiento del personal en el objetivo fundamental de la empresa.

El no poder identificar las competencias dentro de la productividad, ocasiona una mayor dispersión dentro de las habilidades de los empleados, ocasionando una deficiencia en el objetivo principal de la empresa, al mismo tiempo puede ocasionar una desmotivación colectiva además de individual, impactando en una mayor rotación del personal.

Pregunta N° 6	¿Considera usted que la rentabilidad financiera de la empresa puede mejorar identificando las competencias por cada puesto laboral?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	90%
Nó	1	10%
Total	**10**	**100%**

Como se muestra en el gráfico, en cuanto a la pregunta número seis, el noventa por ciento, es decir, (9 de 10) de las personas encuestadas opinan que la rentabilidad financiera de la empresa se puede mejorar al identificar las competencias laborales para los puestos de trabajo de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V.

La rentabilidad de la empresa se ve afectada al no identificar las competencias laborales para los puestos de trabajo, por lo tanto, es necesario identificar las competencias necesarias para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Si no se identificar las competencias correctamente, se cometen errores en el área de producción. Un error se traduce en pérdida de tiempo, pérdida de material, pérdida de producción. Todo esto se transforma en pérdida monetaria para la empresa. Y solo un porcentaje del diez por ciento considera que no mejorará la rentabilidad al identificar las competencias, es decir, que no lo consideran relevante dentro de la empresa.

Pregunta N° 7	¿Considera usted que las capacitaciones recibidas, están de acuerdo con el perfil del puesto?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

Como se puede apreciar en la pregunta número siete el gráfico muestra como el cien por ciento (10 de 10) de las personas encuestadas, están de acuerdo en que las capacitaciones recibidas son correspondientes al puesto de trabajo de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V.

Las capacitaciones de los empleados son de suma importancia debido a, que por medio de ellas se les muestra a los empleados la forma correcta de la ejecución del puesto de trabajo, y esto representa una gran ventaja, debido a que las actitudes y aptitudes de los empleados, están mejorando continuamente con las diversas capacitaciones que se desarrollan en el Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V.

Con las capacitaciones a los empleados, la empresa obtiene diversas ventajas como, por ejemplo: tiene un personal mejor capacitado, toma decisiones certeras y adecuadas, y capacidad de administrar el tiempo para el cumplimiento de sus actividades.

Pregunta N° 8	¿Considera usted que, al no identificar las competencias, disminuye la rentabilidad productiva de la compañía?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	6	60%
No	4	40%
Total	**10**	**100%**

Como se puede observar en el gráfico que corresponde a la pregunta número ocho, el sesenta por ciento (6 de 10) del personal encuestado de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V., reconoce que existen algunas capacitaciones que les serían de ayuda para aumentar sus competencias laborales y también para la correcta realización de las tareas diarias dentro de sus áreas de trabajo. Además, un cuarenta por ciento admite no conocer ninguna capacitación que les ayude a desarrollar sus competencias laborales.

Al no identificar las competencias necesarias en los puestos de trabajo, se puede generar como consecuencia dar las capacitaciones erróneas y, de esa manera, afectar el desarrollo de las competencias necesarias en los puestos de trabajo.

Pregunta N° 9	¿Reconoce usted que, al recibir capacitaciones, se puede obtener una ganancia en sus competencias?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

En la pregunta número nueve el gráfico muestra como el cien por ciento (10 de 10) de las personas reconoce que las capacitaciones al personal son como una fuente de aprendizaje para mejorar sus competencias laborales.

Con las capacitaciones correctas a los empleados la empresa está ganando mejores empleados y los empleados están ganando aprendizaje que les ayuda a mejorar sus competencias laborales.

Con las capacitaciones se beneficia al empleado porque potencia sus conocimientos y mejora su perfil. Beneficia a la empresa por el hecho de tener empleados más capacitados se obtiene un mayor rendimiento.

Pregunta N° 10	¿Considera usted que, al no identificar las competencia de los empleados, puede ocasionar más rotación del personal?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

El gráfico de la pregunta número diez de la encuesta realizada a las personas encuestadas de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V. muestra como todos los empleados (10 de 10) están de acuerdo que, al no tener identificada las competencias laborales de los puestos de trabajo, se obtiene mayor rotación de personal.

El alto número de rotaciones en la empresa tiene consecuencias graves; por ejemplo, se disminuye la productividad debido a que hay que contratar a nuevos empleados y luego entrenarlos para el puesto de trabajo.

Es importante poder identificar las competencias en los empleados para poder tener estabilidad laboral lo que produce una mayor eficiencia.

Una de las causas de la rotación es la inconformidad en su puesto de trabajo, con el trato que reciben de los mandos medios, esta es la razón principal de por qué crear el plan de gestión.

Pregunta N° 11	¿Cree que no identificar las compertencias podría resultar en la pérdida de tiempo de trabajo?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	**10**	**100%**

Como se puede observar en los resultados de la pregunta número once, el noventa por ciento (9 de 10) de los individuos encuestados opinan que, al no identificar las competencias laborales, la empresa experimenta una pérdida de tiempo, lo que en la producción se conoce como tiempos ociosos. Estos tiempos de no valor generan retraso en la producción y, en consecuencia, el incumplimiento de metas para la empresa y en producción eso significa pérdidas de contratos por la falta de la entrega justo a tiempo.

Los tiempos ociosos son una barrera para superar y que la empresa pueda mejorar su productividad. Estos tiempos se dan cuando el empleado está a disposición de la empresa, pero no realiza las actividades de forma eficiente.

El propósito de elaborar el plan de gestión radica en adaptarlo de forma práctica que posibilita a la organización alcanzar las metas de eficiencias.

Pregunta N° 12	¿Considera usted que, al no identificar las competencias en los empleados, puede ocacionar una duplicidad de funciones?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

Al examinar el gráfico de la pregunta número doce, se puede apreciar que el cien por ciento (10 de 10) de la población encuestada, estima que al no identificar las competencias en los empleados se puede dar una duplicidad de funciones, lo cual le resta productividad y opciones de mejora dentro de la empresa.

Debido a la inexactitud de las habilidades de los trabajadores, es factible incurrir en el error de la duplicidad de funciones en los mandos medios y de esta manera confundir a los subalternos sobre qué directrices y, de esa manera, desconcentrar al empleado sobre los objetivos de la empresa.

Al tener una comprensión clara de las directrices, resulta más sencillo enfocar al empleado en los requisitos requeridos, a diferencia de los operarios de costura, quienes requieren una mayor productividad para alcanzar la meta de eficiencia.

Pregunta N° 13	¿Con las competencias ya identificadas, considera usted que incrementaría notablemente la producción laboral?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

Como puede observarse en el gráfico de la pregunta número trece, el cien por ciento (10 de 10) de la población encuestada está de acuerdo en que si se identifican las competencias laborales; la producción laboral aumentará notablemente.

La identificación de competencias en los empleados brinda diversos beneficios tanto para los empleados como para la organización en general. Algunos de los beneficios clave es el desarrollo personal y profesional que un empleado puede tener, permite a los empleados comprender sus fortalezas y áreas de mejora, facilitar el diseño de planes de desarrollo personalizados para fortalecer habilidades y competencias específicas, la asignación de tareas y roles; permite a la empresa, asignar de manera correcta las tareas, y a los empleados tener estabilidad, logrando un clima laboral agradable para todos permitiendo tener empleados con mayor eficiencia lo que ayuda a la empresa a cumplir la meta de eficiencia.

Pregunta N° 14	¿Considera usted que la disminución de rotación del personal puede lograrse con la identificación oportuna de las competencias del puesto?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

Al observar el gráfico de la pregunta número catorce se muestra como el cien por ciento (10 de 10) de la población encuestada, está de acuerdo en que la rotación de personal de la empresa podría disminuir si se identifican las competencias laborales en los puestos de trabajo de la empresa.

Reducir la rotación de empleados es un desafío clave para la empresa, ya que la alta rotación puede tener efectos negativos en la productividad, la moral del equipo, los costos asociados con la contratación y las capacitaciones de nuevos empleados. Con la identificación oportuna de las competencias en los empleados se puede reducir el número de rotaciones.

Una de las estrategias que ayudan a reducir el número de rotación en la empresa es el proceso de selección, ya que asegura que el proceso de contratación sea efectivo, y se centre en encontrar empleados que no solo tengan las habilidades técnicas necesarias, sino también las competencias aptitudes y actitudes alineados con los de la empresa, así mismo lograr un clima laboral agradable que fomente un ambiente de trabajo positivo y saludable. Los empleados que se sienten valorados y disfrutan de su entorno laboral son más propensos a quedarse. Por último, lograr un desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento crea en el empleado sentido de pertenencia con la empresa.

Pregunta N° 15	¿Considera usted que, al identificar las competencias,puede ocasionar un mayor reconocomiento a su trabajo?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

Como se puede apreciar en el gráfico de la pregunta número quince, el cien por ciento (10 de 10) de la población encuestada consideró que es beneficioso identificar las competencias laborales de cada individuo; de esta forma, puede impulsar el buen clima organizacional de la empresa manufacturera El Bálsamo Manufacturing Ltda. C.V.

El identificar y destacar las competencias de los empleados puede ser una estrategia efectiva para obtener reconocimiento en el ámbito profesional. Una forma de lograrlo es mediante una evaluación honesta de las habilidades, conocimientos y experiencias. La identificación de las competencias en las que se destacan y trabajar en las que puedes mejorar, El conocimiento de las competencias es clave para que el empleado logre desarrollar su máximo potencial y lograr un desempeño óptimo, que permita aumentar la productividad y cumplir con las metas de eficiencia de la empresa; y con ello lograr, que los directivos de la empresa reconozcan el esfuerzo o el desarrollo de sus competencias laborales.

Pregunta Nº 16	¿Al tener competencias idóneas según el puesto, podemos considerar que se puede generar un mejor clima laboral?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
Total	**10**	**100%**

Al observar el gráfico de la pregunta número dieciséis de un cien por ciento; un total del ochenta por ciento (8 de 10) considera que se puede lograr un mejor clima laboral al tener las personas idóneas en los puestos de trabajo y el veinte por ciento opina que no obtienen beneficios ni mejoras.

Un clima laboral agradable crea las condiciones adecuadas y un ambiente ameno en el lugar de trabajo que promueven el bienestar, la satisfacción y el rendimiento positivo de los empleados, las características comunes de un clima laboral agradable es la comunicación efectiva,si se logra una comunicación abierta y transparente entre los líderes y los empleados. Lainformación se comparte de manera clara y oportuna, y se fomenta el intercambio de ideas, se logra un mejor clima laboral dentro de la empresa, se genera compromiso y confianza en los colaboradores lo cual se traduce en mayor productividad, lo que se transforma en el cumplimientodel objetivo general de la empresa.

Pregunta N° 17	¿Al mejorar las competencias laborales de los empleados, se pueden disminuir los tiempos de producción laboral?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	7	70%
No	3	30%
Total	**10**	**100%**

Como se observa en el resultado de la pregunta, diecisiete del cien por ciento (10 de 10) del personal encuestado un setenta por ciento reconoce que los tiempos de procesos de producción pueden disminuir al mejorar las competencias de los empleados y solo un treinta por ciento está en desacuerdo.

La reducción de tiempo laboral o empresarial generalmente se refiere a la optimización y mejora de los procesos para reducir los tiempos requeridos para realizar tareas o completar actividades. Esta reducción de tiempos puede aplicarse a diferentes áreas dentro de una organización y tiene como objetivo aumentar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad. En producción el tiempo es de vital importancia ya que se trabaja con base al cumplimiento de metas, al identificar las competencias laborales es más fácil poder ser más productivo y cumplir con las metas de eficiencia.

El incumplimiento en la meta de eficiencia es el principal problema de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. C.V., con el plan de gestión se planea aumentar la productividad para cumplir la meta de eficiencia.

Pregunta N° 18	¿Al identificar las competencias laborales, se puede asignar al empleado idóneo para el tipo de maquinaria a utilizar?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número dieciocho, el cien por ciento (10 de 10) de los individuos encuestados sostienen que, al identificar las competencias laborales de los colaboradores, se puede asignar a la persona adecuada para la correcta manipulación de la maquinaria.

Al identificar las competencias adecuadas, se puede llevar a cabo una eficiente gestión de personal en la asignación de maquinaria, lo que otorga beneficios a la empresa, ya que el empleado evitará accidentes innecesarios debido a su habilidad, y se beneficia al empleado a través de su asignación en la maquinaria adecuada, lo que proporciona un clima laborar agradable y aumenta la productividad de la empresa.

La adecuada asignación y utilización de la maquinaria ayuda a cumplir con las normas de seguridad e higiene ocupacional de la empresa.

Pregunta N° 19	¿Considera usted que el personal idóneo, puede utilizar correctamente la maquinaria que está a su cargo?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	**10**	**100%**

El gráfico de la pregunta diecinueve evidencia que todos (10 de 10) los empleados encuestados del área de Recursos Humanos y producción están de acuerdo en que el personal idóneo puede utilizar de manera adecuada la maquinaria que está a su cargo, de esta forma se logra una mayor productividad en la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V.

El uso adecuado de la maquinaria requiere diversos factores más allá del simple funcionamiento del equipo. Uno de los factores importantes que contribuyen al uso correcto es la formación y cualificación antes de utilizar cualquier tipo de maquinaria. Los operadores deben ser adecuadamente capacitados para comprender los procedimientos operativos seguros, las características y funciones específicas de la máquina, y esto depende en gran medida de la capacitación del personal operativo. Con el personal idóneo, la máquina se utilizará de manera adecuada.

Pregunta N° 20	¿Considera usted que, al identificar las competencias laborales, puede alargar la vida de la maquinaria por el buen uso?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	**10**	**100%**

De acuerdo con el gráfico de la pregunta veinte, el noventa por ciento (9 de 10) de los empleados que fueron encuestados, sostienen que, si se identifican las competencias laborales correctamente, esto puede prolongar la vida útil de la maquinaria, y únicamente un diez por ciento sostiene que no.

Dado que se proporciona un entrenamiento adecuado a los colaboradores en cuanto al uso y cuidado adecuado de la maquinaria, se está incrementando la durabilidad y se evitan paros innecesarios de producción, lo que garantiza a la empresa una mayor productividad, y de esa manera la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V. puede cumplir sus metas deeficiencia.

La prolongación de la vida útil de la maquinaria es un objetivo relevante para la organización, ya que puede conducir a una mayor rentabilidad y eficiencia a largo plazo. Otro de los aspectos fundamentales para alargar la vida útil de la maquinaria es el mantenimiento preventivo, que requiere realizar el mantenimiento de la máquina en fechas específicas según el fabricante. Este mantenimiento es fundamental para el cuidado de la máquina, requiere realizar inspecciones y servicios regulares de la maquinaria, identificando y abordando problemas antes de que se conviertan en fallas más graves.

3.4.2.- Detalle de hallazgos

Con los resultados se obtuvo una visión clara de los hallazgos más relevantes encontrados en la presente investigación, la cual, mostró un panorama de la situación en la que se encuentra la empresa y fortalecerla por medio del desarrollo de un plan de gestión de talento humano a proponer; que ayude a tener contrataciones más asertivas por parte del área de Recursos Humanos y así poder mejorar los resultados de la empresa.

3.4.2.1.- Hallazgos generales

Los hallazgos obtenidos a través de la recopilación de datos mediante la encuesta, cuyo objetivo principal fue identificar las competencias laborales al contratar o designar personal en los diferentes puestos de trabajo del área administrativa de la empresa, constituyen una base fundamental en el desarrollo de un plan de gestión de talento humano. Este plan se enfocará en la identificación, desarrollo y retención del talento humano necesario para asegurar el éxito y la eficiencia en dicha área.

Se observó en la población encuestada que se tiene cierto desconocimiento de las competencias laborales, así como la falta de capacitaciones orientadas a mejoras continuas, implementar evaluaciones efectivas, rotación de personal, implementar asignación de tareas según su capacidad y puesto de trabajo, también definir roles en la cadena de mando, además informar sobre el uso adecuado del equipo de trabajo así evitar accidentes.

Con los aportes y beneficios que se tiene por el conocimiento e implementación de éstas, también se evidenció los beneficios que aporta a la empresa el identificar las competencias laborales. Es decir; que se evidencia la importancia de implementar una estrategia o guía de trabajo que ayude identificando las aptitudes y actitudes de empleados nuevos y los actuales.

Los resultados obtenidos de la entrevista realizada al Gerente de RR. HH. de la empresa El Bálsamo, pudo evidenciar el sistema en el que se basan para el reclutamiento, selección y contratación de personal, además, de cómo realizan este proceso y la forma de convocar a los nuevos candidatos. Asimismo, el salario que la empresa brinda y beneficios adicionales que aseguran el bienestar de los empleados en los diferentes puestos, ofrecen además mejoras salariales según sea el desempeño o se evalúe.

A la vez, se constata algunos aspectos negativos que se tienen dentro de la organización, como la rotación de personal y algunas de sus causas, así como la falta de pruebas que ayuden a identificar a la persona idónea para el puesto indicado según sus competencias laborales.

3.4.2.2.- Conclusiones de los hallazgos

Se puede concluir de la siguiente forma:

- El desconocimiento de las competencias laborales puede llevar a mayor rotación de personal, que es lo que se pretende corregir con la implementación del plan de gestión.
- Se necesita capacitar de forma adecuada al personal, orientado a las cualidades y competencias que requiere para desenvolverse de forma adecuada en su puesto de trabajo.
- Se necesita capacitaciones orientadas a la mejora continua, que ayuden a fortalecer conocimientos según las competencias laborales.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño en el puesto de trabajo, de esta forma lograr identificar las áreas a reforzar con capacitaciones o reestructurando los puestos de trabajo.
- Evitar la rotación de personal, atendiendo de manera oportuna las necesidades o desorganización en cada departamento o puesto de trabajo.
- Mejorar el clima laboral con la asignación de tareas de acuerdo con los requerimientos del puesto de trabajo.
- Implementar una buena administración de los recursos en la empresa, capacitando de forma efectiva al personal, previniendo cualquier tipo de accidente laboral.
- Definir roles de trabajo, ya que esto brinda una clara orientación sobre la cadena de mando y a quién se debe dirigir para lograr una comunicación efectiva.
- Implementar pruebas psicométricas que ayuden a identificar al personal idóneo para el puesto indicado.
- Mejorar el flujo de reclutamiento, contratación y selección de personal.

3.4.2.3.- Identificar hallazgos, tendencias y áreas de mejora

A continuación, se detallan los hallazgos que se refiere a lo que se encontró en la investigación, tendencias (es decir, el patrón de comportamiento de los empleados) y áreas de mejora o departamentos donde se enfoca la investigación:

Tabla 3. Detalle de patrones, tendencias y áreas de mejora.

HALLAZGOS	TENDENCIAS (-)	ÁREAS DE MEJORA
· Desconocimiento. · Capacitación. · Evitar rotación de personal. · Asignación de tareas.	·No se practica lo aprendido. ·Orientada a los resultados. ·Atender necesidades. ·Duplicidad de mandos.	**Recursos Humanos**
· Evaluar	·Evaluaciones de desempeño trimestrales.	**Administración de la producción**
· Prevención de accidentes. ·Roles en la cadena de mando.	· Comunicación. ·Mejoras en el clima laboral.	**Área de entrenamiento**

Fuente: Elaboración propia tomando datos de análisis en encuesta.

CAPÍTULO IV. PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Tomando en cuenta todo lo observado, en la metodología, reclutamiento, selección y contratación del talento humano dentro de la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V., se ha desarrollado un plan de gestión que está enfocado al departamento de Recursos Humanos y ayudará en la gestión del personal nuevo que se incorpora así también al personal activo.

Se espera que, con la elaboración del plan de gestión de talento humano aplicado de manera práctica y sencilla se observen cambios significativos en diversas áreas, incluyendo el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los empleados, el desarrollo de habilidades, el mejoramiento del ambiente laboral y una cultura organizacional sólida.

En otras palabras, un plan de gestión de talento humano puede generar beneficios significativos al innovar la atracción y retención de talento humano, desarrollar habilidades, mejorar el clima laboral, aumentar la adaptabilidad y flexibilidad de la empresa, mejorar el desempeño individual y promover una organización cultural, esto se traduce en un ahorro significativo para la empresa ya que de este modo se evitaría contratar personal con falta de motivación y poder reducir la rotación de personal.

4.1.- PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, ACTITUDES Y APTITUDES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA EL BÁLSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C. V.

A continuación, el desarrollo del plan de gestión de talento humano.

"PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, ACTITUDES Y APTITUDES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA EL BALSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C.V., UBICADA EN EL PARQUE INDUSTRIAL AMERICAN PARK"

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO ..... **i**

INTRODUCCIÓN ..... **ii**

1.- PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, ACTITUDES Y APTITUDES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA EL BÁLSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C. V..... 1

1.1.- Análisis de las capacidades y competencias actuales de la fuerza laboral 1

1.2.- Análisis FODA 3

1.3.- Evaluación de la cultura organizacional 10

2.- OBJETIVOS DE GESTIÓN DE TALENTO..... 13

3.- ESTRATEGIAS Y ACCIONES..... 13

3.1.- Planificación detallada de las estrategias y acciones que se implementarán para alcanzar los objetivos de gestión de talento..... 13

3.1.2-Perfiles de puesto según el organigrama…….……...17

3.1.3-Manuales de puesto según el organigrama…….……48

3.2.- Estrategias de reclutamiento y selección de personal 85

4.- PROGRAMAS DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN……102

4.1.- Proceso de inducción para las nuevas contrataciones……107

5.- ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS……109

5.1 Programas de bienestar social……..109

5.2 Reclutar candidatos que se ajusten a la cultura dentro de la compañía……112

5.3 Mostrar aprecio y respeto por los empleados……...112

5.4 Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional en la empresa……113

6.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO……...…113

6.1.- Planes de sucesión y desarrollo de liderazgo…….…116

7.- INDICADORES DE GESTIÓN……118

7.1.- Definición de indicadores claves de rendimiento (KPIs)…….……118

8.- PRESUPUESTO……120

9.- CRONOGRAMA……121

10.- RESPONSABILIDADES……..……..122

11.- MONITOREO Y EVALUACIÓN……..……123

11.1.- Procedimientos para el seguimiento continuo las acciones y el logro de los objetivos…123

11.2.- Métodos de evaluación de la efectividad de las estrategias……..125

12.- APROBACIÓN Y FIRMA……...127

BIBLIOGRAFIA …… 133

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de gestión de talento humano se basa en lograr un crecimiento y desarrollo sostenible dentro de la empresa, buscando identificar las competencias profesionales, actitudes y aptitudes para los puestos de trabajo del área administrativa de El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.

Los objetivos fundamentales son desarrollar y comunicar la visión estratégica de laempresa y establecer metas y objetivos alineados con la misión y visión. Considerando larelevancia de la metodología aplicada en el departamento de Recursos Humanos, se buscademostrar los roles que cada puesto de trabajo requiere, además se potencializan con una guía de capacitaciones que ayude al personal de producción a obtener resultados óptimos, con el propósitode aportar a la empresa para alcanzar las metas de eficiencia.

En conclusión, este documento brinda una guía práctica y sencilla para la inducción de personal nuevo y consolidar y reforzar habilidades y sentido de pertenencia de los empleados activos de la organización.

Equipo humano detrás de este proyecto es:

Jacqueline Maricela Gómez de Pérez	Ejecutor del proyecto
Rosa Emérita Márquez Flores	Ejecutor del proyecto
Lic. Julio Adalberto Monroy Girón	Asesor

INTRODUCCIÓN

El Bálsamo Manufacturing Limitada de Capital Variable es una empresa dedicada al rubro textil, perteneciendo a la clasificación de moda y producto textil. La empresa se dedica a la fabricación de bóxer para caballero, producto que va directamente al exterior.

La visión de El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V. es ser líder mundial en la manufactura de prendas de vestir, contribuyendo al desarrollo económico y social del país respetando el entorno ambiental.

La visión refleja el deseo de llegar a ser la planta más admirada e innovadora del mundo por su contribución a la sociedad y su forma de hacer negocio, inspirar orgullo y pasión a todos aquellos que trabajan con nosotros.

Para El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V. el activo más valioso es el talento humano, por lo tanto, en la empresa se tiene una serie de valores que son de vital importancia, acontinuación, se mencionan:

- respetar el capital humano.
- integridad.
- ambiente para el éxito.
- comprometidos con la excelencia.
- enfocados a la acción.
- enfocados a los resultados.
- hacerlo divertido.

La importancia de elaborar el plan de gestión radica básicamente en dotar al departamentode Recursos Humanos con una guía que le permita contratar de forma sencilla y objetiva el personal idóneo para las distintas áreas de la empresa, esto con el objetivo de tener el personal ideal en cada puesto de trabajo según la necesidad, para así poder empoderar a cada miembro de la organización logrando motivar y brindar un sentimiento de pertenencia. Además, permitirá que el personal a cargo salga de su zona de confort y no retrase los resultados, esto con el objetivo de poder cumplir las metas de eficiencia. Se necesita una estrategia bien estructurada en el departamento de producción que ayude con el cumplimiento de metas de la empresa, ya que se llevan cuatro años de no cumplir con la meta de eficiencia anual, por esta razón se estructura el plan de gestión que ayudará a mejorar las metas de producción así obtener resultados positivos.

1.- PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES, ACTITUDES Y APTITUDES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUFACTURERA EL BÁLSAMO MANUFACTURING LIMITADA DE C. V.

1.1.- Análisis de las capacidades y competencias actuales de la fuerza laboral

El análisis de capacidad y competencias de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V. se obtiene de la medición de desempeño de los empleados. Con dicha medición se puede determinar la calidad de trabajo con el que el empleado se está desempeñando dentro de la empresa, además de medir que tan eficiente, confiable, comprometido y responsable es elempleado, también mide otros detalles que brindan un panorama de cómo está la fuerza laboral dentro de la empresa.

El análisis de desempeño también se puede utilizar para evitar que los empleados caigan en acomodamiento y se desvíen de cumplir con los objetivos de la empresa. Además, se puede utilizar para que los empleados y las nuevas contrataciones den su máximo potencial en los puestos de trabajo que desempeñen; por eso, con el plan de gestión se pretende encontrar personal que se establezca un reto en su puesto de trabajo, que puedan transmitir a sus compañeros entusiasmo, dedicación, buena actitud y de esa manera poder enfocar al personal de manera que sean más eficientes y se puedan cumplir las metas de eficiencia anuales de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.

Para la evaluación de los diferentes puestos se utilizó el formato de revisión de desempeño que se muestra a continuación, dicho formato se recomienda pasarlo a todos los empleados cada tres meses con el fin de medir el desempeño y las oportunidades de mejora.

Para el llenado del formato se colocan los datos con la información de la persona evaluada; luego se le explica el puntaje de las calificaciones que van desde insatisfecho que es el número uno hasta sólido desempeño que es el número cinco. Seguidamente, se pasa a la evaluación de categorías colocando el número que el evaluador considera que se merece la persona evaluada según el desempeño de su trabajo en los últimos tres meses.

Se recomienda colocar un comentario siempre que se evalúa con uno, dos y cinco; el siguiente paso es sumar todas las notas y dividirlo por ocho, de esa manera se obtienen el promedio. Se le pide al evaluado que coloque un comentario, luego la firma y, por último, la firma del evaluador.

Al finalizar la evaluación, se le entrega a Recursos Humanos, quien es el área encargada de archivarlo en el expediente del empleado.

Para tener una idea en qué rango de cumplimiento que se deben de encontrar los empleados de la empresa, se creó la siguiente tabla. Al tener el promedio de las evaluaciones se muestra en qué rango se encuentran los empleados.

NOTA	CATEGORÍA	DEFINICIÓN
5	Desempeño Destacado	El desempeño del empleado excede en gran medida las expectativas del puesto.
4	Alto desempeño	El desempeño excede consistentemente la mayoría de los requerimientos del puesto.
3	Sólido Desempeño	El desempeño cumple consistentemente y, en ocasiones, supera las expectativas del puesto.
2	Requiere mejora	El desempeño no cumple a menudo con las expectativas del puesto.
1	Insatisfecho	El desempeño no cumple con las expectativas del puesto.

Si durante dos periodos la persona evaluada obtiene notas por debajo del rango que requiere el cual es igual o mayor a tres se recomienda llevar un seguimiento disciplinario.

El seguimiento disciplinario inicia con un llamado de atención por escrito, luego sigue una amonestación verbal, después se procede con una amonestación escrita, después con la suspensión de un día de labores y al obtener dos suspensiones en el lapso de un año se procede a la terminación de contrato sin responsabilidad para la empresa.

1.2.- Análisis FODA

Para el análisis de FODA se determinarán las categorías siguientes que son relevantes el análisis de las condiciones de la empresa.

Categoría internas y externas	**Analizar**
Recursos Humanos	• Calidad de trabajo. • Contrataciones acertadas. • Rigidez en los procedimientos.
Empleados	• Empleados insatisfechos. • Personal no capacitado. • Elevada rotación de personal.
Candidatos	• Falta de mano de obra calificada. • Alto número de candidatos sin experiencia en el rubro.

Analizar las condiciones internas y externas con base a las categorías definidas: **fortalezas.**

Categorías internas	**Analizar fortalezas**
Recursos Humanos	• Calidad de trabajo. • Tiempos cortos de contratación. • Contrataciones acertadas. • Se cuenta con personal capaz para realizar tareas en un 80%. • Rigidez en los procedimientos.
Empleados	• Personal no capacitado. • Elevada rotación del personal. • Enriquecer el plan de trabajo. • Atraer nuevos talentos que aporten variedad de opiniones y diferentes formas de hacer las cosas. • Personal insatisfecho. • Buscar la oportunidad de mejora y trabajarla.
Candidatos	• Falta de mano de obra calificada. • Altos mandos se cubren con ascensos internos. • Alto número de candidatos sin experiencia en el rubro. • Oportunidad de crecimiento para los empleados.

Analizar las condiciones internas con base a las categorías definidas: **debilidades.**

Categoría internas	**Analizar debilidades.**
Recursos Humanos	• Calidad de trabajo. • Alto número de rotación. • Rigidez en los procedimientos. • Contrataciones por favoritismo.
Empleados	• Empleados insatisfechos. • Aumento en el número de rotación. • Personal no capacitado. • Fallas en los procedimientos operativos. • Elevada rotación de personal. • Aumento en los costos de contratación.
Candidatos	• Contratación de personal no capacitado. • Largos procesos de adaptabilidad en las nuevas contrataciones.

Analizar las condiciones externas con base a las categorías definidas: **oportunidades.**

Categoría externas	**Analizar oportunidades**
Recursos Humanos	• Amplia gama de candidatos desempleados. • Candidatos con experiencia laboral por variedad de maquila en la zona (operarios de costura). • Pocos empleadores en la zona para un distrito muy poblado. • Alianza estratégica con la alcaldía del distrito para ferias de empleo.

Analizar las condiciones externas con base a las categorías definidas: **amenazas.**

Categoría externas	**Analizar amenazas**
Recursos Humanos	• Estancamiento del mercado internacional. • Cambios climáticos afecta el presentismo de la zona (zonas propensas a inundaciones). • Escases de mano de obra profesional. • Insuficiencia de transporte por falta de permisos de circulación de la ruta de autobuses.

Matriz FODA

En resumen, la matriz FODA queda de la siguiente manera:

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Internos	
• Tiempos cortos de contratación. • Contrataciones acertadas. • Se capacita personal para crear un sentido de pertenencia con la empresa. • Variedad en las contrataciones aporta nuevas ideas a los equipos. • Mejora continua en los empleados. • Ascensos internos. • Oportunidad de crecimiento.	• Alto número de rotación. • Personal no capacitado. • Contrataciones por favoritismo. • Fallas en los procesos operativos. • Altos costos de contratación. • Falta de adaptabilidad de los nuevos empleados. • Ausentismo.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Externos	
• Amplia gama de candidatos desempleados. • Candidatos con experiencia laboral por variedad de maquila en la zona (operarios de costura). • Pocos empleadores en la zona para un distrito muy poblado. • Alianza estratégica con la alcaldía del distrito para ferias de empleo.	• Estancamiento del mercado internacional. • Cambios climáticos afecta el presentismo de la zona (zonas propensas a inundaciones). • Escases de mano de obra profesional. • Insuficiencia de transporte colectivo por falta de permisos de circulación en la ruta de autobuses.

Para cuantificar el análisis FODA se necesita cumplir con los siguientes objetivos y sus respectivas mediciones.

Objetivos:

- Reducir los niveles de rotación de empleados (rotación actual de la empresa 95%).
- Aumentar en los empleados el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Reducir los ausentismos (presentismo actual de la empresa 96%).
- Aumentar la eficiencia operativa (eficiencia actual de la empresa 92%).

Indicadores específicos de medición:

- Reducir el indicador de rotación 0.75% cada trimestre hasta llegar a la meta que es el 98% (con base a las contrataciones realizadas por mes).
- Medir la participación de los empleados en los programas de retención de personal (los programas de retención de empleados se desarrollan en el documento).
- Mejorar el bienestar de los empleados, reducir en un 0.62% cada trimestre, los ausentismos injustificados hasta llegar a la meta que es el 98.5% (ver formato de ausencias en anexos).
- Fortalecimiento en las capacitaciones de motivación y la gestión de tiempo, así aumentar la eficiencia en dos puntos para cada trimestre hasta llegar al 100%.

Rotación de personal

La rotación de personal es un indicador clave en la gestión de recursos humanos, el cual refleja la estabilidad y satisfacción de los empleados en la empresa y se representa por el número de empleados que dejan la empresa y son reemplazados por nuevos. Por medio del proceso de offboarding (es el proceso de gestionar la salida del empleado), se realiza entrevista al empleado que va a dejar su puesto de trabajo con el fin de obtener información valiosa sobre la experiencia del empleado y las razones de su partida, lo que puede ayudar a mejorar las practicas internas.

Cálculo:

El cálculo de rotación de personal se hace de la siguiente manera: por ejemplo, para el inicio de agosto del 2023 la empresa contaba con un total de 525 empleados y al final de agosto del 2023, la empresa quedo con 505.

Sumar el número del total de empleados al inicio de mes con el total de empleados a fin de mes o de cierto período. Ese total se dividen entre 2 y se saca el promedio de personas activas en la empresa.

525 + 505 / 2 = 515

El total de personas que se han ido se divide por el resultado de personas activas en la empresa y se multiplica por cien para obtener el resultado en porcentaje.

20 / 515 * 100 = 3.88%

El índice de rotación para ese mes fue de tres puntos ochenta y ocho.

Ausentismos injustificados

Para el cálculo del ausentismo injustificado se hace por medio del formato control de ausencias[23] que pasan los supervisores cada viernes en el cual se anotan todas las personas que tuvieron permiso durante esa semana ahí se puede ver los diferentes tipos de permiso que existen en la empresa, dicho formato se imprime del sistema de marcación en el cual aparecen los empleados que por algún motivo no trabajaron las cuarenta y cuatro horas semanas.

Para calcular el total de ausentismo se suman todas las horas de ausentismos y se dividen entre el total de horas trabajadas y se multiplica por cien.

Para poder mitigar los aspectos negativos de las debilidades y amenazas, la empresa debe de enfocar sus esfuerzos en la creación de una página web donde se publique los logros de la empresa, los beneficios que ofrecen con el fin de atraer mano de obra calificada para los diferentes

[23] En anexos ver formato donde se registra de ausentismo.

puestos que la empresa necesite, además de contar con capacitaciones asertivas para los puestos de trabajo, crear programas que beneficien a los empleados como el de trabajo-vida que hacen que el empleado se sienta importante y cree un sentido de pertenencia con la empresa, eso ayuda a disminuir la rotación del personal y, por lo tanto, tener empleados satisfechos que sean más productivos.

Se recomienda crear la página web de la empresa en el siguiente sitio ya que permite crearla de manera sencilla y gratuita (requiere pago mínimo después de un año):

Wordpress.com

1.3.- Evaluación de la cultura organizacional

La empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C.V., cuenta con una larga trayectoria operativa en el país en el rubro manufacturero, además, posee amplia experiencia en la creación de bóxer para caballeros. Dentro de la empresa se cuenta con la cultura de competencia agresiva que durante muchos años ayudó a la empresa a lograr un buen posicionamiento en la exportación del área textil.

La empresa cuenta con colaboradores con cultura orientada hacia la participación, leales a la compañía, crean relaciones basadas en la confianza y el cuido de los colaboradores.

Para El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V. es de vital importancia crear un clima laboral agradable donde el capital más valioso es el talento humano.

Para evaluar se propone el formato de evaluación de desempeño que se pasará a todos los empleados cada tres meses el encargado de pasarlo será el jefe inmediato.

A continuación, se muestra el formato de Revisión de Desempeño

REVISIÓN DE DESEMPEÑO

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

Nombre: _____

Puntuación Promedio _____

Código:_____**Puesto:** _____

Fecha de evaluación: _____

Definición de calificaciones del desempeño	
5	**Desempeño Destacado**
4	**Alto Desempeño**
3	**Sólido Desempeño**
2	**Requiere Mejora**
1	**Insatisfecho**

Se evalúa la categoría de uno a cinco según las definiciones antes mencionadas se debe de colocar un comentario al ítem que se evalúe con cinco, dos y uno.

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	NOTA	COMENTARIO
Seguridad	Acepta la responsabilidad de prevenir accidentes, sigue las reglas de seguridad.		
Calidad de trabajo	Considera la exactitud y confiabilidad de los resultados y el grado de cumplimiento de la calidad.		
Cantidad de trabajo	Considera aceptable el volumen de tareas asignadas, se enfoca en sus resultados.		
Iniciativa	Se anticipa a lo que hay que hacer y lo hace. Muestra automotivación.		
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con sus compañeros para alcanzar las metas en grupo.		
Conocimiento del trabajo	Comprende principios, conceptos, y los requerimientos necesarios para cumplir las metas.		
Solución de problemas	Sabe identificar problemas y propone soluciones efectivas.		
Confiabilidad	Comprendo la importancia de estar en mi lugar de trabajo de manera constante.		
Promedio de la evaluación (Se suman todos los datos de las casillas de nota y se divide entre 8 de esa manera se obtienen en promedio)			
Comentarios del empleado: (La persona evaluada debe de llenar esta casilla)			

Firma del empleado: _____

Firma del evaluador: _____

2.- OBJETIVOS DE GESTIÓN DE TALENTO

Objetivo general:

Crear un plan de gestión de talento humano para garantizar la correcta contratación en los diferentes puestos de trabajo según la necesidad de la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V.

Objetivos específicos:

- Identificar las aptitudes, actitudes y competencias necesarias para los aspirantes.
- Diseñar el plan de gestión práctico para la correcta utilización en los procesos de contratación.
- Adecuar el plan de gestión a las necesidades de la empresa en relación con las características de las nuevas contrataciones.
- Desarrollar capacitaciones para todos los empleados de la empresa.

3.- ESTRATEGIAS Y ACCIONES

3.1.- Planificación detallada de las estrategias y acciones que se implementarán para alcanzar los objetivos de gestión de talento

La estrategia de reclutamiento y selección que se propone utilizar es una estrategia para reclutar, evaluar, seleccionar y contratar a nuevos empleados. Esta estrategia es fundamental para garantizar que la empresa El Bálsamo reclute a las personas adecuadas que se ajusten a las necesidades y valores de la empresa. Los componentes clave de una estrategia de selección y contratación se muestran a continuación:

Análisis de necesidades: antes de comenzar el proceso de selección, la empresa debe identificar las necesidades de personal. Esto implica determinar las competencias y habilidades requeridas para llenar las vacantes existentes. Cada departamento a inicio de mes deberá de llenar un formato al departamento de personal con las necesidades de contratación de nuevos empleados.

Formato para solicitud de personal nuevo por bajas laborales:

FORMATO DE

REQUISICIÓN DE PERSONAL

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE BAJA DEL PERSONAL	DEPARTAMENTO QUE SOLICITA	PUESTO QUE NECESITA	SEXO
DETALLAR MOTIVO DE BAJA DEL PERSONAL				

NOMBRE DE QUIEN SOLICITA: _____

FIRMA: _____

El formato se llena en base al procedimiento siguiente:

- Cuando el supervisor se entera de la baja de personal se acerca a Recursos Humanos a retirar el formato.
- Luego llena el formato haciendo la entrevista a la persona que va a renunciar.
- Manda un correo al asistente de reclutamiento de Recursos Humanos con copia al gerente de producción y al gerente de Recursos Humanos donde detalla la solicitud de la baja y se anexa el formato ya lleno.
- Por último, entrega el formato en físico al departamento de Recursos Humanos, para que ellos realicen la respectiva contratación.

Para el correcto llenado se inicia con la fecha de solicitud que es la fecha del día que se llena el formato, luego la casilla de la fecha en que la persona se retirará de la empresa, seguido del departamento que solicita una nueva contratación y el puesto para el que necesita la nueva contratación, en algunos casos es importante detallar el sexo debido a los tipos de trabajo que se realizan, por último, debe de detallar el motivo por el cual está renunciando la persona que se va de la empresa.

Es importante que el supervisor mande el correo, ya que le sirve de respaldo, además de poder medir los tiempos de contratación y capacitación del nuevo personal.

El siguiente formato lo podrán encontrar en el departamento de Recursos Humanos y su llenado se ejemplifica a continuación:

FORMATO DE

REQUISICIÓN DE PERSONAL

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE BAJA DE PERSONAL	DEPARTAMENTO QUE SOLICITA	PUESTO QUE NECESITA	SEXO
01/02/2024	01/03/2024	Producción	Operario de costura	Femenino o masculino
DETALLAR MOTIVO DE BAJA DEL PERSONAL	No tiene quien cuide los hijos			

NOMBRE DE QUIEN SOLICITA: Sergio Granados

FIRMA: _____

Revisión de registros existentes: La identificación precisa de las competencias laborales de los empleados es crucial para optimizar el rendimiento organizacional. Se propone desarrollar de un sistema completo de recopilación de datos que utiliza tecnologías avanzadas como el análisis de datos y herramientas digitales. Este sistema permitirá una evaluación continua y detallada de las habilidades y competencias de los empleados, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas. Al implementar esta solución, las organizaciones podrán identificar y potenciar el talento interno, alineando las competencias individuales con los objetivos corporativos y mejorando así la eficiencia y productividad global.

Actualmente, en nuestro entorno se puede decir que de forma virtual se tienen más de una docena de software que están aparentemente gratuitos, pero al querer utilizarlos va inmerso cierto cobro de manera mensual o por suscripción, por ejemplo: Formularios de Google y Base de habilidades tienen ciertas características que funcionan para la compañía.

Formularios de Google: Con su herramienta de Google Forms la cual tiene la ventaja de ser gratuita y proporciona evaluaciones en una plataforma fácil de usar que se puede utilizar como un software de creación de pruebas en línea donde cualquiera puede crear una encuesta, evaluación o cuestionario para los empleados. Con esta herramienta versátil que ofrece una variedad de tipos de preguntas, como opciones múltiples, casillas de verificación, menús desplegables y una opción de carga de archivos para imágenes o archivos PDF. Otras ventajas de esta herramienta es la creación de formularios y acoplar según necesidades, recopilación de datos, facilidad de uso, compatibilidad con diferentes dispositivos ya que permite llenar el formulario en cualquier dispositivo o software, seguridad de la información, permite analizar los datos y lo más importante es gratuito.

Base de habilidades: Skills Base es una plataforma para evaluación de habilidades que ayuda a los gerentes a recopilar los datos necesarios para crear mejores estrategias de fuerza laboral. Esta plataforma le permite descubrir las habilidades e intereses de sus empleados mediante una función de autoevaluación. De esta forma, tanto los gerentes como los empleados conocerán las fortalezas y áreas de mejora que pueden ayudar en la distribución de tareas.

Las ventajas pueden incluir una mejor gestión del talento, mayor eficiencia en la asignación de recursos, y un enfoque más estratégico en el desarrollo de habilidades, aunque, se tiene la desventaja de no ser gratuita.

Desarrollo de perfiles de trabajo: Los perfiles de trabajo describen las habilidades, la experiencia y las cualidades necesarias para un puesto en particular. Estos perfiles ayudan a los reclutadores a definir qué buscar en los candidatos. A continuación, se presenta un ejemplo de perfil de trabajo del supervisor de producción.

3.1.2- Perfiles de puesto según el organigrama

Estos perfiles de puesto ayudan a clarificar las expectativas, mejorar la eficiencia y mantener la calidad en las operaciones y puede ser ajustado según las necesidades específicas y las políticas internas de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V. Es importante revisar y actualizar regularmente este manual para reflejar cambios en las responsabilidades o en la organización.

1.- Perfil del Puesto: Gerente General.

Objetivo del Puesto: Dirigir eficientemente las operaciones de la maquila manufacturera, asegurando el logro de los objetivos estratégicos, financieros y operativos, así como el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

Responsabilidades Principales:

a) Liderazgo Estratégico:

Desarrollar y comunicar la visión estratégica de la empresa.

Establecer metas y objetivos alineados con la misión y visión de la organización.

b) Toma de Decisiones:

Tomar decisiones clave para el desarrollo y crecimiento de la maquila.

Evaluar riesgos y oportunidades, considerando el impacto a corto y largo plazo.

c) Gestión Financiera:

Supervisar la gestión financiera, incluyendo presupuestos, informes financieros y análisis de costos.

Garantizar la rentabilidad y solidez financiera de la organización.

d) Relaciones Institucionales:

Establecer y mantener relaciones efectivas con clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Representar a la empresa en eventos, ferias y negociaciones importantes.

e) Desarrollo de Negocios:

Identificar oportunidades de crecimiento y expansión del negocio.

Explorar nuevas líneas de productos, mercados y alianzas estratégicas.

f) Gestión de Recursos Humanos:

Supervisar las políticas y prácticas de Recursos Humanos.

Participar en la contratación, desarrollo y retención de talento clave.

g) Cumplimiento Legal y Normativo:

Asegurar el cumplimiento de regulaciones y normativas locales e internacionales.

Colaborar con el departamento legal en asuntos legales y regulatorios.

h) Gestión Operativa:

Supervisar las operaciones diarias y asegurar la eficiencia en los procesos.

Colaborar con los gerentes de departamento para optimizar operaciones.

i) Innovación y Mejora Continua:

Fomentar la cultura de innovación y mejora continua.

Implementar nuevas tecnologías y procesos para aumentar la eficiencia.

j) Comunicación Interna:

Comunicar de manera efectiva la estrategia y los objetivos a todo el personal.

Fomentar una cultura organizacional positiva y de colaboración.

Requisito del puestos:

- Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial u otro campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles directivos, preferiblemente en la industria manufacturera.
- Habilidades avanzadas de liderazgo, toma de decisiones y comunicación.
- Conocimientos sólidos en gestión financiera, operativa y estratégica.
- Nivel de inglés avanzado.

Competencias Clave:

- Liderazgo estratégico.
- Toma de decisiones.
- Comunicación efectiva.
- Visión global del negocio.

- Innovación y adaptabilidad.

El Gerente General es responsable de la supervisión general de la planta, incluyendo la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos, y la coordinación entre departamentos para garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.- Perfil del Puesto: Gerente Recursos Humanos

Objetivo del Puesto: Gestionar estratégicamente las funciones de Recursos Humanos en la maquila manufacturera, asegurando la atracción, retención y desarrollo del talento, así como el cumplimiento de políticas y normativas laborales.

Responsabilidades Principales:

a) Gestión del ciclo de vida del empleado:

Supervisar procesos de reclutamiento, selección, inducción y retención de personal.

Desarrollar programas de integración efectivos.

b) Desarrollo Organizacional:

Diseñar e implementar programas de desarrollo y capacitación.

Facilitar iniciativas de desarrollo de liderazgo y talento.

c) Gestión del Desempeño:

Implementar sistemas de evaluación del desempeño.

Colaborar en la identificación de áreas de mejora y desarrollo de planes de acción.

d) Relaciones Laborales:

Gestionar relaciones con los empleados y fomentar un ambiente laboral positivo.

Manejar conflictos y resolver problemas laborales de manera eficiente.

e) Compensación y Beneficios:

Administrar políticas de compensación y beneficios.

Colaborar en la revisión y ajuste de políticas salariales.

f) Cumplimiento Legal y Normativo:

Asegurar el cumplimiento de leyes laborales y normativas vigentes.

Mantener actualizada la documentación relacionada con Recursos Humanos.

g) Bienestar y Salud Ocupacional:

Desarrollar programas de bienestar para empleados.

Colaborar con la implementación de medidas de salud y seguridad ocupacional.

h) Gestión de Personal y Administración de Nómina:

Supervisar la gestión eficiente de la nómina y la administración de personal.

Colaborar en la implementación de sistemas de gestión de Recursos Humanos.

i) Gestión de Cambio:

Colaborar en la gestión de procesos de cambio organizacional.

Facilitar la comunicación efectiva durante períodos de cambio.

Requisitos del puesto:

- Título universitario en Recursos Humanos, Licenciado en Psicología, Administración de Empresas o campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles de Recursos Humanos, preferiblemente en la industria manufacturera.
- Conocimientos sólidos en legislación laboral y prácticas de Recursos Humanos.
- Habilidades avanzadas de comunicación y liderazgo.

Competencias Clave:

- Liderazgo en Recursos Rumanos.
- Comunicación efectiva.
- Resolución de problemas.
- Orientación al servicio.
- Ética y confidencialidad.
- Conocimiento básico de lenguaje de señas.

Definir este perfil asegura que el rol esté alineado con las necesidades estratégicas y operativas de la maquila, optimizando la gestión del recurso humano y contribuyendo al éxito de la organización.

3.- Perfil del Puesto: Gerente de Producción.

Objetivo del Puesto: Dirigir y supervisar eficientemente las operaciones de producción en el entorno de una maquila, asegurando la entrega oportuna, eficiente y de alta calidad de productos.

Responsabilidades Principales:

a) Planificación Estratégica:

Desarrollar estrategias de producción alineadas con los objetivos generales de la empresa.

Participar en la elaboración de presupuestos y metas de producción.

b) Gestión de Recursos:

Supervisar la asignación efectiva de Recursos Humanos, materiales y tecnológicos.

Optimizar la capacidad de producción y minimizar los costos operativos.

c) Control de Calidad:

Establecer y mantener estándares de calidad para los productos manufacturados.

Implementar y mejorar continuamente programas de control de calidad.

d) Planificación y Programación de Producción:

Coordinar la programación de la producción para cumplir con los plazos establecidos.

Asegurar una eficiente planificación de la mano de obra y la maquinaria.

e) Mejora Continua:

Identificar oportunidades de mejora en los procesos de producción.

Implementar prácticas y tecnologías innovadoras para aumentar la eficiencia y reducir costos.

f) Seguridad y Salud Ocupacional:

Garantizar el cumplimiento de normativas de seguridad y salud ocupacional.

Implementar medidas para prevenir accidentes y mantener un entorno de trabajo seguro.

g) Gestión de Equipos:

Liderar y motivar al equipo de producción.

Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.

h) Coordinación Interdepartamental:

Colaborar estrechamente con otros departamentos, como logística, mantenimiento y calidad, para garantizar una cadena de producción integrada.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Ingeniería Industrial, Ingeniería de Producción o campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles de supervisión o gerencia en entornos de producción/manufactura.
- Conocimientos sólidos en procesos de producción, control de calidad y mejora continua.

- Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
- Capacidad para tomar decisiones estratégicas y tácticas.
- Familiaridad con sistemas de gestión de producción (ERP, MRP, etc.).
- Software que calcula el requerimiento de materiales y recomienda la producción y compra.

Competencias clave:

- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Resolución de problemas.
- Comunicación efectiva.
- Pensamiento estratégico.

El Gerente de Producción es el encargado de planificar, coordinar y supervisar las actividades de producción, asegurando que los productos se fabriquen de manera eficiente, dentro del presupuesto y cumpliendo con los estándares de calidad.

4.- Perfil del Puesto: Gerente Administrativo

Objetivo del Puesto: Supervisar y dirigir las funciones administrativas de la empresa, asegurando la eficiencia operativa, cumplimiento de normativas y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Responsabilidades Principales:

a) Gestión Financiera:

- Supervisar la contabilidad y finanzas de la empresa.
- Elaborar y controlar presupuestos, informes financieros y análisis de costos.

b) Recursos Humanos:

- Coordinar las funciones de Recursos Humanos, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Gestionar la administración de nómina y beneficios.

c) Administración de Instalaciones:

- Supervisar las operaciones diarias del espacio físico de la empresa.

- Coordinar servicios generales como limpieza, seguridad y mantenimiento.

d) Gestión de Proveedores:

- Negociar contratos con proveedores y supervisar las relaciones comerciales.
- Garantizar la adquisición eficiente de bienes y servicios.

e) Cumplimiento Normativo:

- Asegurar el cumplimiento de regulaciones y normativas gubernamentales.
- Coordinar auditorías internas y externas.

f) Tecnología y Sistemas de Información:

- Supervisar la implementación y mantenimiento de sistemas de información.
- Colaborar en la mejora de procesos a través de tecnologías eficientes.

g) Elaboración de Informes Gerenciales:

- Preparar informes para la alta dirección sobre el desempeño financiero y operativo.
- Proporcionar análisis y recomendaciones para la toma de decisiones.

h) Gestión de Documentación y Archivo:

- Establecer y mantener sistemas eficientes de archivo y documentación.
- Garantizar el cumplimiento de políticas de retención de registros.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad u otro campo relacionado.
- Experiencia relevante en roles administrativos y de gestión.
- Conocimientos sólidos en finanzas, contabilidad y legislación laboral.
- Habilidades avanzadas en comunicación y liderazgo.
- Capacidad para tomar decisiones estratégicas y resolver problemas complejos.

Competencias clave:

- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Pensamiento estratégico.
- Habilidades analíticas.

- Comunicación efectiva.

El Gerente Administrativo es el responsable de las operaciones administrativas, incluyendo la gestión de recursos humanos, finanzas, y procesos administrativos para apoyar las actividades de producción y el funcionamiento general de la empresa.

5.- Perfil de Puesto: Gerente de Exportaciones

Objetivo del Puesto: Dirigir y supervisar eficientemente las actividades de exportación en una maquila manufacturera, asegurando el cumplimiento de metas, la expansión de mercados y la optimización de procesos.

Responsabilidades Principales:

a) Desarrollo de Estrategias de Exportación:

- Diseñar y ejecutar estrategias de exportación para maximizar la presencia de productos en mercados internacionales.
- Identificar oportunidades de crecimiento y diversificación.

b) Gestión de Documentación Aduanera:

- Supervisar la preparación y presentación de la documentación aduanera necesaria para el transporte internacional de productos.
- Garantizar el cumplimiento de regulaciones y normativas de comercio exterior.

c) Negociación y Relaciones con Clientes Internacionales:

- Establecer y mantener relaciones sólidas con clientes internacionales, distribuidores y socios comerciales.
- Negociar términos contractuales y condiciones de venta.

d) Coordinación Logística:

- Gestionar la cadena logística para exportaciones, incluyendo transporte, almacenamiento y distribución.
- Optimizar rutas y medios de transporte para reducir costos y tiempos de entrega.

e) Cumplimiento de Normativas y Acuerdos Comerciales:

- Mantenerse actualizado sobre normativas y acuerdos comerciales internacionales relevantes.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y comerciales en los mercados de destino.

f) Análisis de Mercados Internacionales:

- Realizar análisis de mercado para identificar tendencias, demanda y competencia en los mercados internacionales.
- Proponer ajustes en productos o estrategias según las necesidades del mercado.

g) Presupuesto y Planificación Financiera:

- Colaborar en la elaboración de presupuestos y planes financieros para las operaciones de exportación.
- Monitorear y controlar los costos asociados con la exportación.

h) Gestión de Equipos:

- Liderar y motivar al equipo de exportaciones.
- Proporcionar dirección y apoyo para el desarrollo profesional del equipo.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Comercio Internacional, Administración de Empresas o campo relacionado.
- Experiencia sólida en roles de exportación, preferiblemente en la industria manufacturera o maquila.
- Conocimientos profundos en regulaciones aduaneras, logística y acuerdos internacionales.
- Habilidades avanzadas de negociación y comunicación intercultural.
- Orientación a resultados y habilidades analíticas.

Competencias clave:

- Liderazgo.
- Orientación estratégica.
- Comunicación efectiva.
- Toma de decisiones.
- Adaptabilidad.

El Gerente de Exportaciones es el encargado de gestionar y coordinar todas las actividades relacionadas con la exportación de productos, incluyendo el cumplimiento de regulaciones internacionales, la logística y la relación con clientes internacionales.

6.- Perfil del Puesto: Recepcionista

Objetivo del Puesto: Proporcionar un servicio de recepción eficiente y profesional en el entorno de una maquila manufacturera, siendo el primer punto de contacto para visitantes, proveedores y empleados, y apoyando en tareas administrativas básicas.

Responsabilidades Principales:

a) Atención a Visitantes y Proveedores:

- Saludar a visitantes y proveedores de manera amigable y profesional.
- Coordinar con los departamentos correspondientes para recibir y dirigir a los visitantes a las áreas designadas.

b) Gestión de Llamadas Telefónicas:

- Contestar y dirigir llamadas telefónicas a las extensiones apropiadas.
- Tomar mensajes y asegurar una comunicación efectiva.

c) Registro y Control de Acceso:

- Registrar la entrada y salida de visitantes, proveedores y personal.
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y control de acceso.

d) Manejo de Correspondencia:

- Recibir, clasificar y distribuir correo y paquetería.
- Coordinar el envío y recepción de documentos importantes.

e) Coordinación de Servicios Generales:

- Colaborar en la coordinación de servicios generales como limpieza, mantenimiento y suministros de oficina.
- Reportar cualquier problema relacionado con las instalaciones.

f) Apoyo Administrativo Básico:

- Brindar apoyo en tareas administrativas básicas, como la actualización de listas de contactos y la preparación de documentos simples.
- Colaborar con la logística de eventos internos.

g) Seguridad y Salud Ocupacional:

- Promover y mantener normas de seguridad y salud ocupacional en el área de recepción.
- Participar en actividades relacionadas con la seguridad.

Requisitos del Puesto:

- Educación secundaria completa.
- Experiencia previa en funciones de recepción o atención al cliente (preferible).
- Habilidades de comunicación efectiva en un entorno de manufactura.
- Conocimientos básicos de seguridad y protocolos de control de acceso.
- Capacidad para manejar situaciones de manera calmada y profesional.
- Actitud proactiva y orientación al servicio.

Competencias Clave:

- Atención al cliente.
- Comunicación efectiva.
- Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

El puesto de Recepcionista es el primer punto de contacto para visitantes y llamadas telefónicas, gestionando la correspondencia, la programación de citas y el soporte técnico administrativo en general.

7.- Perfil del Puesto: Supervisor administrativo de Producción

Objetivo del Puesto: Supervisar y coordinar las operaciones diarias de producción en una maquila, garantizando la eficiencia, calidad y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Responsabilidades Principales:

a) Liderazgo de Equipos:

- Supervisar y dirigir al equipo de producción para lograr los objetivos establecidos.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.

b) Planificación y Programación:

- Colaborar en la planificación y programación de la producción según la demanda y los estándares de calidad.
- Crear planes de acción para el cumplimiento de metas
- Asignar tareas y recursos de manera efectiva.

c) Control de Calidad:

- Garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad.
- Implementar y supervisar procedimientos de control de calidad.

d) Supervisión de Procesos:

- Monitorear y supervisar las líneas de producción para asegurar la eficiencia y productividad.
- Resolver problemas operativos y ajustar procesos según sea necesario.

e) Seguridad y Salud Ocupacional:

- Supervisar el cumplimiento de normativas de seguridad y salud ocupacional.
- Promover prácticas seguras y reportar cualquier incidente.

f) Formación y Desarrollo del Personal:

- Capacitar y desarrollar al personal de producción.
- Identificar oportunidades de mejora en las habilidades y competencias del equipo.

g) Coordinación con Otros Departamentos:

- Colaborar con departamentos como mantenimiento, logística y calidad para garantizar una producción integrada y eficiente.
- Comunicar y resolver problemas de manera efectiva.

h) Reportes y Análisis de Desempeño:

- Preparar informes regulares sobre el desempeño de la producción.
- Analizar datos y proponer mejoras en los procesos.

Requisitos del Puesto:

- Graduado o egresado de Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
- Experiencia previa en roles de supervisión en entornos de maquila o manufactura.
- Conocimientos sólidos en procesos de producción y control de calidad.
- Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

- Orientación a resultados y habilidades analíticas.

Competencias:

- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Comunicación efectiva.
- Resolución de problemas.
- Trabajo en equipo.

El Supervisor de Producción supervisa las líneas de producción, asegurando que los operarios cumplan con los procesos establecidos, manteniendo la eficiencia y calidad en la manufactura de productos.

8.- Perfil del Puesto: Supervisor de Calidad

Objetivo del Puesto: Supervisar y coordinar las actividades relacionadas con el control de calidad en una maquila, asegurando la conformidad con los estándares y requisitos de calidad establecidos.

Responsabilidades Principales:

a) Gestión del Control de Calidad:

- Supervisar y coordinar la ejecución de inspecciones de calidad en productos manufacturados.
- Asegurar, que se cumplan los estándares y requisitos de calidad establecidos.

b) Desarrollo de Procedimientos y Políticas:

- Colaborar en el desarrollo y actualización de procedimientos y políticas de control de calidad.
- Garantizar la implementación efectiva de los mismos.

c) Capacitación del Personal:

- Capacitar al personal de producción en las normas y procedimientos de control de calidad.
- Identificar y abordar las necesidades de capacitación para mejorar la calidad.

d) Análisis y Resolución de Problemas:

- Analizar y resolver problemas relacionados con la calidad de los productos.
- Colaborar con otros departamentos para abordar y corregir las no conformidades.

e) Auditorías de Calidad:

- Planificar y llevar a cabo auditorías internas y externas de calidad.
- Coordinar la preparación para auditorías de clientes y organismos reguladores.

f) Gestión de Documentación:

- Supervisar la documentación relacionada con el control de calidad.
- Debe asegurar que la documentación esté completa y actualizada.

g) Mejora Continua:

- Identificar oportunidades de mejora en los procesos de control de calidad.
- Implementar prácticas y procedimientos que conduzcan a mejoras continuas.

h) Coordinación con Proveedores y Clientes:

- Colaborar con proveedores y clientes en temas relacionados con la calidad.
- Gestionar la resolución de problemas de calidad.

Requisitos del Puesto:

- Graduado o egresado de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
- Experiencia previa en roles de calidad en entornos de maquila o manufactura.
- Conocimientos sólidos en normas y procedimientos de control de calidad.
- Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Orientación a resultados y habilidades analíticas.

Competencias:

- Control de calidad.
- Análisis y resolución de problemas.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a la mejora continua.
- Trabajo en equipo.

El puesto de Supervisor de Calidad se encarga de verificar que los productos cumplan con los estándares de calidad establecidos, implementando controles de calidad y corrigiendo cualquier desviación en el proceso de producción.

9.- Perfil del Puesto: Operario de Producción

Objetivo del Puesto: Realizar operaciones manuales y mecánicas en la línea de producción de la maquila, asegurando la calidad y eficiencia en la fabricación de productos según las especificaciones y estándares establecidos.

Responsabilidades Principales:

a) Operación de Maquinaria:

- Operar y mantener equipos y maquinaria asignada para la producción.
- Realizar ajustes básicos y resolver problemas operativos menores.

b) Ensamblaje y Producción:

- Realizar tareas de ensamblaje y producción según los procedimientos establecidos.
- Cumplir con las cuotas de producción y los estándares de calidad.

c) Control de Calidad:

- Inspeccionar productos para garantizar la conformidad con los estándares de calidad.
- Informar sobre cualquier defecto o problema de calidad detectado.

d) Seguridad y Cumplimiento Normativo:

- Cumplir con las normas de seguridad y procedimientos establecidos.
- Reportar cualquier incidente o situación de riesgo.

e) Eficiencia Operativa:

- Colaborar en la mejora de procesos para aumentar la eficiencia y reducir desperdicios.
- Participar en programas de mejora continua.

f) Limpieza y Mantenimiento:

- Mantener limpio y ordenado el área de trabajo.
- Realizar tareas de mantenimiento básico según sea necesario.

g) Trabajo en Equipo:

- Colaborar con otros operarios y departamentos para garantizar una producción sin problemas.
- Comunicar de manera efectiva cualquier problema o necesidad.

Requisitos del Puesto:

- Educación básica mínimo sexto grado
- Experiencia previa en entornos de producción o manufactura (No es indispensable).

- Capacidad para seguir instrucciones y procedimientos detallados.
- Capacidad para trabajar de manera eficiente en jornadas de nueve horas.
- Atención al detalle y capacidad para mantener la calidad del trabajo.
- Habilidades básicas de resolución de problemas.
- Conciencia de seguridad en el trabajo.

Competencias:

- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Atención al detalle.
- Orientación a la calidad.

El puesto de Operario de Producción se encarga de realizar tareas específicas en la línea de producción, operando maquinaria y cumpliendo con los procedimientos establecidos para la fabricación de productos.

10.- Perfil del Puesto: Contador

Objetivo del Puesto: Administrar y supervisar las operaciones contables y financieras de la maquila manufacturera, garantizando la exactitud de los registros financieros y el cumplimiento de las normativas fiscales.

Responsabilidades Principales:

a) Contabilidad General:

- Registrar y supervisar las transacciones contables diarias.
- Mantener actualizados los libros contables y registros financieros.

b) Elaboración de Estados Financieros:

- Preparar los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.
- Analizar y presentar informes sobre el desempeño financiero.

c) Presupuesto y Control de Costos:

- Colaborar en la elaboración y seguimiento del presupuesto financiero.

- Controlar y analizar los costos de producción y gastos operativos.

d) Impuestos y Cumplimiento Fiscal:

- Calcular, declarar y pagar los impuestos correspondientes.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas fiscales y regulatorias.

e) Auditorías Internas y Externas:

- Coordinar y participar en auditorías internas y externas.
- Implementar recomendaciones de auditoría para mejorar procesos.

f) Gestión de Nómina y Beneficios:

- Supervisar la preparación y procesamiento de la nómina.
- Administrar beneficios y contribuciones al personal.

g) Análisis Financiero:

- Realizar análisis financiero para evaluar el rendimiento de la empresa.
- Identificar áreas de mejora y eficiencia financiera.

h) Coordinación con Departamentos:

- Colaborar con otros departamentos, como producción y compras, para garantizar la integridad de los datos financieros.
- Proporcionar información financiera para la toma de decisiones.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Contaduría Pública, Finanzas o campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles contables, preferiblemente en la industria manufacturera o maquila.
- Conocimientos sólidos en normativas fiscales y contabilidad financiera.
- Habilidades avanzadas en el uso de software contable y herramientas de análisis financiero.
- Orientación a resultados y capacidad para trabajar bajo presión.

Competencias:

- Exactitud y atención al detalle.
- Análisis financiero.
- Cumplimiento normativo.

- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.

El puesto de Contador se encarga de gestionar las finanzas de la empresa, incluyendo la contabilidad general, presupuestos, impuestos y reportes financieros, asegurando la integridad y precisión de la información financiera.

11.- Perfil del Puesto: Personal de Limpieza

Objetivo del Puesto: Realizar actividades de limpieza y mantenimiento para garantizar un ambiente seguro y limpio en las instalaciones de la empresa manufacturera.

Responsabilidades Principales:

a) Limpieza General:

- Realizar la limpieza y mantenimiento de áreas asignadas, incluyendo oficinas, pasillos, áreas de producción y zonas comunes.
- Utilizar equipos y productos de limpieza de manera segura y eficiente.

b) Manejo de Residuos:

- Recolectar, separar y desechar adecuadamente los residuos sólidos y peligrosos.
- Cumplir con los protocolos de manejo de residuos establecidos por la empresa y las normativas ambientales.

c) Mantenimiento de Áreas Específicas:

- Realizar limpieza y desinfección especializada en áreas críticas, como baños y áreas de preparación de alimentos, si es aplicable.
- Colaborar con el mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria según sea necesario.

d) Inventario de Suministros de Limpieza:

- Mantener un inventario adecuado de productos y suministros de limpieza.
- Informar sobre la necesidad de reposición de suministros.

e) Seguridad en el Trabajo:

- Cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Reportar cualquier riesgo, incidente o condición insegura al supervisor.

f) Colaboración con Otros Departamentos:

- Colaborar con otros departamentos, como mantenimiento y producción, para coordinar actividades de limpieza y mantenimiento.
- Asegurar la limpieza después de eventos especiales o actividades en las instalaciones.

g) Cumplimiento de Normativas:

- Seguir las normativas internas y externas relacionadas con la limpieza y el mantenimiento.
- Participar en capacitaciones sobre prácticas seguras de limpieza.

Requisitos del Puesto:

- Experiencia previa no es necesaria.
- Conocimiento básico de productos y técnicas de limpieza.
- Habilidades para operar equipos de limpieza de manera segura.
- Conciencia sobre normativas de seguridad y salud ocupacional.

Competencias:

- Atención al detalle.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad.
- Orientación al cumplimiento de normativas.

El puesto del Personal de Limpieza está encargado de mantener la limpieza y el orden en las instalaciones de la planta, incluyendo oficinas, áreas de producción y áreas comunes, para garantizar un ambiente de trabajo seguro y agradable.

12.Perfil del Puesto: Supervisor de Empaque

Objetivo del Puesto: Supervisar y coordinar las actividades del área de empaque en una maquila manufacturera, asegurando la eficiencia, calidad y cumplimiento de los estándares establecidos.

Responsabilidades Principales:

a) Planificación y Programación:

- Colaborar en la planificación y programación de las actividades de empaque.

- Asignar tareas y recursos según la demanda y los estándares de calidad.

b) Control de Calidad:

- Supervisar y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en el proceso de empaque.
- Implementar y mantener procedimientos de control de calidad.

c) Coordinación de Equipos:

- Liderar y motivar al equipo de empaque.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.

d) Eficiencia Operativa:

- Optimizar los procesos de empaque para mejorar la eficiencia y reducir tiempos de producción.
- Identificar oportunidades de mejora continua.

e) Mantenimiento de Equipos:

- Colaborar con el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas y equipos de empaque.
- Reportar y solucionar problemas técnicos de manera oportuna.

f) Seguridad en el Trabajo:

- Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional en el área de empaque.
- Participar en programas de entrenamiento y concientización sobre seguridad.

g) Coordinación con Otros Departamentos:

- Colaborar con otros departamentos, como producción y control de calidad, para asegurar una cadena de producción integrada.
- Comunicar y resolver problemas de manera efectiva.

h) Registro y Reportes:

- Mantener registros precisos de las actividades de empaque.
- Preparar informes regulares sobre el desempeño del área.

Requisitos del Puesto:

- Graduado o egresado de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Experiencia previa en roles de supervisión en el área de empaque en maquilas o entornos de manufactura.

- Conocimientos sólidos en procesos de empaque y control de calidad.
- Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Orientación a resultados y habilidades analíticas.

Competencias:

- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Resolución de problemas.
- Comunicación efectiva.
- Mejora continua.

El puesto de Supervisor de Empaque se encarga de supervisar las actividades de empaque, asegurando que los productos se empaquen de acuerdo con las especificaciones y que se cumplan los plazos de entrega.

13.- Perfil del Puesto: Operario de Empaque

Objetivo del Puesto: Realizar actividades de empaque eficientes y precisas en una maquila manufacturera, contribuyendo al cumplimiento de los estándares de calidad y tiempos de producción.

Responsabilidades Principales:

a) Empaque y Etiquetado:

- Realizar el empaque de productos de acuerdo con las especificaciones y estándares establecidos.
- Aplicar etiquetas de manera precisa y uniforme según los requisitos del producto.

b) Control de Calidad:

- Inspeccionar visualmente los productos para asegurar la calidad antes del empaque.
- Reportar cualquier defecto o irregularidad al supervisor de empaque.

c) Eficiencia Operativa:

- Realizar las tareas de empaque de manera eficiente y cumplir con los tiempos de producción establecidos.
- Colaborar en la mejora continua de los procesos de empaque.

d) Mantenimiento de Área de Trabajo:

- Mantener limpio y ordenado el área de empaque.
- Colaborar en el mantenimiento básico de las máquinas y equipos de empaque.

e) Seguridad en el Trabajo:

- Cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Utilizar equipos de protección personal de acuerdo con las políticas de la empresa.

f) Colaboración con el Equipo:

- Trabajar en colaboración con otros operarios y supervisores para alcanzar los objetivos del departamento.
- Comunicar cualquier problema o necesidad al supervisor.

g) Registro de Actividades:

- Mantener registros precisos de las actividades de empaque según los procedimientos establecidos.
- Reportar cualquier discrepancia o incidente.

Requisitos del Puesto:

- Educación básica mínimo sexto grado
- Experiencia previa en actividades de empaque en maquilas o entornos de manufactura (No es indispensable).
- Habilidades básicas de lectura y escritura.
- Capacidad para seguir instrucciones y trabajar en un entorno rápido.

Competencias:

- Atención al detalle.
- Trabajo en equipo.
- Cumplimiento de normas.
- Adaptabilidad.
- Eficiencia operativa.

El puesto de Operario de Empaque se encarga de empacar los productos de manera eficiente y conforme a las especificaciones establecidas, asegurando que estén listos para su distribución o exportación.

14.- Perfil de Puesto: Reclutador de Personal

Objetivo del Puesto: Realizar procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir las necesidades de la maquila manufacturera, asegurando la atracción de talento calificado y contribuir al crecimiento y desarrollo del equipo.

Responsabilidades Principales:

a) Planificación y Estrategia de Reclutamiento:

- Colaborar con los departamentos para entender las necesidades del personal.
- Desarrollar estrategias efectivas de reclutamiento.

b) Publicación de Vacantes:

- Crear y publicar anuncios de empleo en plataformas adecuadas.
- Utilizar redes sociales y otros canales para aumentar la visibilidad de las oportunidades laborales.

c) Selección de Candidatos:

- Revisar currículos y perfiles de candidatos.
- Realizar entrevistas iniciales y evaluar la idoneidad de los candidatos.

d) Coordinación de Procesos de Selección:

- Colaborar con los gerentes de departamento en entrevistas finales y evaluaciones técnicas.
- Gestionar pruebas y evaluaciones según sea necesario.

e) Negociación de Ofertas y Cierre de Procesos:

- Realizar negociaciones salariales y presentar ofertas de empleo.
- Colaborar en el proceso de incorporación y cierre del proceso de selección.

f) Mantenimiento de la Base de Datos de Candidatos:

- Mantener actualizada la base de datos de candidatos.
- Utilizar sistemas de seguimiento para facilitar la gestión de procesos de selección.

g) Colaboración con Eventos de Reclutamiento:

- Participar en ferias de empleo y eventos de reclutamiento.
- Establecer contactos con instituciones educativas y grupos profesionales.

h) Colaboración con Políticas y Normativas:

- Asegurar el cumplimiento de políticas y normativas internas y externas en procesos de reclutamiento.
- Mantenerse informado sobre cambios en la legislación laboral relacionada con el reclutamiento.

Requisitos del puesto:

- Graduado o egresado de Administración de Empresas o Psicología.
- Experiencia previa en funciones de reclutamiento, preferiblemente en la industria manufacturera.
- Habilidades avanzadas en entrevistas y evaluación de candidatos.
- Conocimientos sólidos en legislación laboral y prácticas de reclutamiento.

Competencias Clave:

- Comunicación efectiva.
- Orientación al servicio.
- Toma de decisiones.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

El Reclutador de Personal es el responsable de entrevistar, evaluar y de integrar a los empleados en la organización.

15.- Perfil de Puesto: Entrenador de Producción

Objetivo del Puesto: Facilitar el entrenamiento y desarrollo de habilidades del personal de producción en la maquila manufacturera, asegurando la eficiencia y calidad en los procesos de manufactura.

Responsabilidades Principales:

a) Diseño de Programas de Entrenamiento:

- Colaborar con los gerentes de producción para identificar necesidades de entrenamiento.
- Diseñar programas de entrenamiento específicos para las diferentes áreas de producción.

b) Implementación de Programas de Entrenamiento:

- Facilitar sesiones de entrenamiento presenciales y/o virtuales.
- Asegurar la comprensión y aplicación de conceptos por parte del personal.

c) Entrenamiento en Procesos de Producción:

- Capacitar al personal en los procesos y procedimientos de producción.
- Asegurar los métodos de costura.
- Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y eficiencia.

d) Desarrollo de Habilidades Técnicas:

- Proporcionar entrenamiento en habilidades técnicas necesarias para roles específicos.
- Evaluar el desempeño de los empleados durante y después del entrenamiento.

e) Colaboración con Equipos de Trabajo:

- Trabajar en estrecha colaboración con líderes de equipo y supervisores.
- Participar en reuniones para identificar áreas de mejora y necesidades de entrenamiento.

f) Evaluación de Resultados de Entrenamiento:

- Evaluar la efectividad de los programas de entrenamiento.
- Realizar seguimiento para medir el impacto en la productividad y calidad.

g) Mantenimiento de Documentación:

- Mantener registros actualizados de la participación y progreso de los empleados.
- Colaborar con el departamento de Recursos Humanos en la documentación necesaria.

h) Colaboración con Innovación y Mejora Continua:

- Colaborar en la implementación de mejoras en procesos de producción.
- Participar en iniciativas de innovación y eficiencia.

Requisitos del puesto:

- Título técnico o universitario en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.
- Experiencia previa en roles de producción y entrenamiento, preferiblemente en la industria manufacturera.

- Conocimientos básicos de ergonomía.
- Conocimientos sólidos en procesos de producción y habilidades técnicas.
- Habilidades avanzadas de comunicación, enseñanza y numéricas.

Competencias Clave:

- Comunicación efectiva.
- Facilitación de entrenamiento.
- Orientación al servicio.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

El puesto de Entrenador de Producción es el que se encarga de capacitar a los operarios y supervisores en los procesos de producción, asegurando que el personal esté preparado para cumplir con los estándares de la empresa.

16.- Perfil de Puesto: Inspector de Producción

Objetivo del Puesto: Realizar inspecciones y controles de calidad durante el proceso de producción en la maquila, garantizando el cumplimiento de estándares y la entrega de productos de alta calidad.

Responsabilidades Principales:

a) Inspección de Materias Primas:

- Realizar inspecciones visuales y dimensionales de las materias primas antes de su incorporación al proceso de producción.
- Verificar que las materias primas cumplan con las especificaciones y normativas establecidas.

b) Control de Procesos de Producción:

- Monitorear y verificar los procesos de producción para garantizar la conformidad con los estándares establecidos.
- Identificar y corregir posibles desviaciones o problemas durante el proceso.

c) Inspección de Producto en Proceso:

- Realizar inspecciones periódicas durante el proceso de producción para garantizar la calidad del producto en cada etapa.
- Colaborar con los operarios y supervisores para corregir defectos inmediatamente.

d) Verificación de Especificaciones Técnicas:

- Revisar y comparar los productos con las especificaciones técnicas.
- Utilizar instrumentos de medición y herramientas adecuadas para verificar dimensiones y tolerancias.

e) Muestreo y Pruebas:

- Realizar muestreos de productos según procedimientos establecidos.
- Realizar pruebas y ensayos de calidad según sea necesario.

f) Documentación y Reportes:

- Mantener registros detallados de las inspecciones realizadas.
- Generar informes de calidad y comunicar los hallazgos al departamento de calidad.

g) Colaboración con el Departamento de Calidad:

- Trabajar en estrecha colaboración con el departamento de control de calidad.
- Participar en reuniones para discutir resultados de inspecciones y mejoras.

h) Seguimiento a Acciones Correctivas:

- Colaborar en la identificación de procesos estándares.
- Participar en la implementación de acciones correctivas para prevenir recurrencias.

Requisitos del puesto:

- Bachiller en cualquier especialidad.
- Experiencia previa en roles de inspección de calidad en entornos manufactureros.
- Conocimientos sólidos en normas de calidad y uso de instrumentos de medición.
- Habilidades avanzadas de comunicación y trabajo en equipo.

Competencias Clave:

- Atención al detalle.
- Orientación a la calidad.
- Trabajo en equipo.

- Habilidades de resolución de problemas.
- Adaptabilidad.

El puesto de Inspector de Producción se encarga de revisar las líneas de producción y el producto terminado para asegurar que se cumplan los requisitos de calidad y eficiencia, reportando cualquier problema o desviación.

17.- Perfil de Puesto: Auditor de Calidad.

Objetivo del Puesto: Realizar auditorías de calidad en la maquila, asegurando el cumplimiento de estándares y procedimientos para garantizar la entrega de productos conformes a los requisitos establecidos.

Responsabilidades Principales:

a) Planificación de Auditorías:

- Desarrollar planes y programas para la realización de auditorías de calidad.
- Colaborar con los departamentos para establecer fechas y áreas de auditoría.

b) Ejecución de Auditorías:

- Realizar auditorías internas para evaluar el cumplimiento de estándares y procedimientos.
- Verificar la documentación y registros para asegurar la trazabilidad.

c) Identificación de No Conformidades:

- Identificar y documentar no conformidades durante las auditorías.
- Colaborar con los equipos de producción para entender las causas y proponer soluciones.

d) Seguimiento a Acciones Correctivas:

- Participar en la definición e implementación de acciones correctivas.
- Realizar seguimiento para asegurar la efectividad de las acciones correctivas.

e) Análisis de Datos y Tendencias:

- Analizar datos recopilados durante las auditorías para identificar tendencias.
- Proponer mejoras continúas basadas en los resultados de las auditorías.

f) Colaboración con Equipos de Producción:

- Colaborar con los equipos de producción para promover la cultura de calidad.

- Ofrecer entrenamiento y orientación sobre estándares de calidad.

g) Comunicación de Resultados:

- Comunicar los resultados de las auditorías a los equipos relevantes.
- Generar informes de auditoría y presentar hallazgos al equipo de dirección.

h) Cumplimiento de Normativas:

- Asegurar el cumplimiento de normativas y estándares de calidad aplicables a la industria.
- Mantenerse actualizado sobre cambios en regulaciones y requisitos.

Requisitos del puesto:

- Bachiller en cualquiera especialidad.
- Experiencia previa en roles de auditoría de calidad en la industria manufacturera.
- Conocimientos sólidos en normativas de calidad y sistemas de gestión de calidad.
- Habilidades avanzadas de comunicación y trabajo en equipo.

Competencias Clave:

- Atención al detalle.
- Habilidades analíticas.
- Orientación a la calidad.
- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.

El puesto de Auditor de Calidad se encarga de realizar auditorías internas de los procesos de producción para asegurar el cumplimiento de las normativas de calidad, proponiendo mejoras y corrigiendo desviaciones.

18.- Perfil de Puesto: Pasa Material para producción.

Objetivo del Puesto: Facilitar el flujo eficiente de materiales dentro de la maquila, asegurandola disponibilidad oportuna de insumos y productos en las distintas etapas del proceso de producción.

Responsabilidades Principales:

a) Recepción de Materiales:

- Recibir y verificar la entrega de materiales provenientes de bodega.
- Registrar la recepción de materiales en el sistema de inventario.

b) Organización y Almacenamiento:

- Organizar y colocar los materiales de manera eficiente en las áreas de producción.
- Colaborar con el equipo para mantener un inventario ordenado y de fácil acceso.

c) Distribución de Materiales:

- Entregar los materiales necesarios a las distintas áreas de producción según las solicitudes y programas establecidos.
- Colaborar con los operarios para garantizar la disponibilidad oportuna de insumos.

d) Control de Inventario:

- Realizar conteos periódicos de inventario para mantener la precisión de los registros.
- Colaborar con el departamento de control de inventario en la reconciliación de discrepancias.

e) Gestión de Residuos y Devoluciones:

- Coordinar la gestión de residuos y devoluciones de materiales no utilizados.
- Informar sobre productos defectuosos o no conformes para su devolución.

f) Colaboración con el Departamento de Compras:

- Comunicar al departamento de compras las necesidades de reposición de materiales.
- Colaborar en la identificación de proveedores y productos alternativos.

g) Registro de Movimientos:

- Registrar todos los movimientos de materiales en el sistema de gestión.
- Colaborar con la generación de informes de movimientos de inventario.

h) Seguimiento a Proyectos Especiales:

- Colaborar en proyectos especiales relacionados con la gestión de materiales.
- Asegurar el cumplimiento de plazos y objetivos específicos.

Requisitos del puesto:

- Educación básica mínimo noveno grado.

- Experiencia previa en funciones de manejo de materiales o inventario, preferiblemente en la industria manufacturera.
- Conocimientos básicos en el uso de sistemas de gestión de inventario.
- Habilidades organizativas y atención al detalle.

Competencias Clave:

- Organización.
- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad.
- Orientación al cumplimiento de objetivos.

El puesto del Pasa Material es el responsable de suministrar los materiales necesarios a las líneas de producción, asegurando que no haya interrupciones en el proceso debido a la falta de insumos.

3.1.3.- Manual de puesto según el organigrama

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

Este manual de puesto proporciona una guía detallada sobre las responsabilidades en los diferentes puestos de trabajo, es una práctica principal para asegurar el buen funcionamiento de la empresa, optimizar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo ordenado y eficiente de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V. Es importante revisar y actualizar regularmente este manual para reflejar cambios en las responsabilidades o en la organización.

1.- Manual de Puesto: Gerente General.

Posición: Gerente General.

Departamento: Alta Dirección.

Reporta a: Junta Directiva o Consejo de Administración.

Objetivo del Puesto: Dirigir y supervisar todas las operaciones de la maquila manufacturera, asegurando el logro de los objetivos estratégicos, financieros y operativos establecidos.

Responsabilidades Principales:

a) Liderazgo Estratégico:

- Desarrollar y comunicar la visión estratégica de la empresa.
- Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

b) Toma de Decisiones:

- Tomar decisiones clave para el desarrollo y crecimiento de la maquila.
- Evaluar riesgos y oportunidades para el negocio.

c) Gestión Financiera:

- Supervisar la gestión financiera, incluyendo presupuestos, informes financieros y análisis de costos.
- Colaborar con el departamento de finanzas para asegurar la salud financiera de la empresa.

d) Relaciones Institucionales:

- Establecer y mantener relaciones efectivas con clientes, proveedores y otras partes interesadas.
- Representar a la empresa en eventos y negociaciones.

e) Desarrollo de Negocios:

- Identificar oportunidades de crecimiento y expansión.
- Colaborar en la diversificación de productos y mercados.

f) Gestión de Recursos Humanos:

- Supervisar las políticas y prácticas de Recursos Humanos.
- Participar en la contratación y retención de talento clave.

g) Cumplimiento Legal y Normativo:

- Asegurar el cumplimiento de regulaciones y normativas locales e internacionales.
- Colaborar con el departamento legal en asuntos legales y regulatorios.

h) Gestión Operativa:

- Supervisar las operaciones diarias y asegurar la eficiencia en los procesos.
- Colaborar con los gerentes de departamento para optimizar operaciones.

i) Innovación y Mejora Continua:

- Promover la cultura de innovación y mejora continua.

- Identificar oportunidades para implementar nuevas tecnologías o procesos.

j) Comunicación Interna:

- Comunicar de manera efectiva la estrategia y los objetivos a todo el personal.
- Fomentar una cultura organizacional positiva.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial u otro campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles directivos, preferiblemente en la industria manufacturera.
- Habilidades avanzadas de liderazgo, toma de decisiones y comunicación.
- Conocimientos sólidos en gestión financiera, operativa y estratégica.

Competencias Clave:

- Liderazgo estratégico.
- Toma de decisiones.
- Comunicación efectiva.
- Visión global del negocio.
- Innovación y adaptabilidad.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Gerente General es fundamental para el éxito y la dirección estratégica de la organización.

2.- Manual de Puesto: Gerente de Recursos Humanos.

Posición: Gerente de Recursos Humanos.

Departamento: Recursos Humanos.

Reporta a: Gerente General.

Objetivo del Puesto: Supervisar y dirigir las actividades del departamento de Recursos Humanos en una maquila manufacturera, asegurando la implementación efectiva de políticas y programas que contribuyan al desarrollo y bienestar de los empleados, así como al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Responsabilidades Principales:

a) Gestión del Talento:

- Desarrollar e implementar estrategias para la atracción, retención y desarrollo del talento.
- Colaborar con los departamentos para identificar necesidades de personal y planificar el reclutamiento.

b) Procesos de Selección:

- Supervisar los procesos de selección de personal, desde la publicación de vacantes hasta la incorporación de nuevos empleados.
- Coordinar entrevistas y evaluaciones de candidatos.

c) Desarrollo y Capacitación:

- Diseñar e implementar programas de desarrollo y capacitación para mejorar las habilidades y competencias del personal.
- Identificar oportunidades para el crecimiento profesional.

d) Gestión de Desempeño:

- Implementar sistemas de evaluación de desempeño.
- Colaborar en la identificación de planes de mejora y desarrollo individual.

e) Relaciones Laborales:

- Gestionar relaciones laborales y resolver conflictos de manera efectiva.
- Colaborar con la comunicación interna y promover un ambiente laboral positivo.

f) Cumplimiento Normativo:

- Asegurar el cumplimiento de las leyes laborales y normativas aplicables.
- Mantener actualizadas las políticas y procedimientos internos.

g) Compensación y Beneficios:

- Supervisar la administración de salarios, beneficios y políticas de compensación.
- Realizar análisis comparativos de mercado para mantener la competitividad.

h) Seguridad y Salud Ocupacional:

- Colaborar en la implementación de políticas y programas de seguridad y salud ocupacional.
- Asegurar el cumplimiento de normativas de seguridad.

i) Gestión de Personal:

- Liderar y supervisar al equipo de Recursos Humanos.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Psicología Organizacional, Administración de Empresas u otro campo relacionado.
- Experiencia previa en roles de Recursos Humanos, preferiblemente en entornos de maquila o manufactura.
- Conocimientos sólidos en legislación laboral y procesos de Recursos Humanos.
- Habilidades avanzadas en comunicación, liderazgo y resolución de conflictos.

Competencias Clave:

- Liderazgo.
- Comunicación efectiva.
- Toma de decisiones.
- Orientación estratégica.
- Adaptabilidad.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Gerente de Recursos es crear estrategias relacionadas al capital humano.

3.- Manual de Puesto: Gerente de Producción.

Posición: Gerente de Producción.

Departamento: Producción.

Reporta a: Gerente General.

Objetivo del Puesto: Supervisar y coordinar eficientemente las operaciones de producción en una maquila manufacturera, asegurando la entrega de productos de alta calidad en tiempo y forma.

Responsabilidades Principales:

a) Planificación y Programación:

- Participar en la planificación a corto y largo plazo de la producción.

- Coordinar la programación de la producción de acuerdo con la demanda del mercado.

b) Control de Calidad:

- Supervisar la implementación y cumplimiento de estándares de calidad.
- Colaborar con el departamento de calidad para asegurar la conformidad con las normativas.

c) Gestión de Recursos:

- Asignar eficientemente los Recursos Humanos y materiales necesarios.
- Colaborar en la identificación y adquisición de nuevos equipos o tecnologías.

d) Optimización de Procesos:

- Mejorar continuamente los procesos de producción para aumentar la eficiencia y reducir costos.
- Implementar prácticas y tecnologías innovadoras.

e) Seguridad Industrial:

- Garantizar el cumplimiento de normativas de seguridad industrial.
- Implementar programas de seguridad y promover una cultura de seguridad.

f) Capacitación del Personal:

- Colaborar en la capacitación del personal de producción.
- Desarrollar planes de desarrollo profesional para el equipo.

g) Mantenimiento de Equipos:

- Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo.
- Coordinar con el departamento de mantenimiento para minimizar tiempos de inactividad.

h) Gestión de Inventarios:

- Colaborar en la gestión eficiente de inventarios.
- Minimizar pérdidas y desperdicios mediante una gestión adecuada.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Ingeniería Industrial, Ingeniería de Producción o campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles de gerencia de producción en la industria manufacturera o maquiladora.
- Conocimientos sólidos en procesos de producción, control de calidad y seguridad industrial.
- Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.

Competencias Clave:

- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Innovación y mejora continua.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Gerente de Producción es clave para el éxito operativo y la eficiencia de la maquila.

4.- Manual de Puesto: Gerente Administrativo.

Posición: Gerente Administrativo

Departamento: Administración

Reporta a: Gerente General.

Objetivo del Puesto: Dirigir y supervisar las operaciones administrativas y financieras de la maquila manufacturera, asegurando la eficiencia, cumplimiento normativo y apoyo al logro de los objetivos organizacionales.

Responsabilidades Principales:

a) Gestión Financiera:

- Supervisar la contabilidad y elaborar informes financieros.
- Participar en la elaboración y seguimiento del presupuesto anual.

b) Control de Costos:

- Analizar y controlar los costos operativos.
- Implementar estrategias para la reducción de costos sin comprometer la calidad.

c) Tesorería y Flujo de Efectivo:

- Gestionar la tesorería y asegurar un flujo de efectivo saludable.
- Coordinar con instituciones financieras para cumplir con los requisitos financieros.

d) Recursos Humanos:

- Supervisar las actividades de Recursos Humanos, incluyendo la gestión de nómina y beneficios.
- Colaborar en la implementación de políticas y programas de Recursos Humanos.

e) Gestión Administrativa:

- Supervisar las operaciones administrativas diarias.
- Garantizar la eficiencia en la gestión de documentos, comunicaciones y registros.

f) Relaciones con Proveedores y Contratistas:

- Establecer y mantener relaciones efectivas con proveedores y contratistas.
- Negociar términos contractuales y condiciones de servicios.

g) Gestión de Inventarios:

- Supervisar la gestión de inventarios y asegurar una planificación efectiva.
- Colaborar con el área de producción para optimizar los niveles de inventario.

h) Cumplimiento Normativo:

- Asegurar el cumplimiento de normativas fiscales y regulatorias.
- Colaborar con auditorías internas y externas.

i) Tecnología y Sistemas:

- Supervisar la implementación y mantenimiento de sistemas de información y tecnología.
- Garantizar la seguridad y confidencialidad de la información.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Administración de Empresas, Contaduría Pública u otro campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles de gerencia administrativa o financiera, preferiblemente en maquilas o manufactura.
- Conocimientos sólidos en contabilidad, finanzas, gestión de Recursos Humanos y administración.
- Habilidades avanzadas en el uso de herramientas de software y sistemas de gestión.

Competencias:

- Liderazgo.

- Orientación estratégica.
- Toma de decisiones.
- Comunicación efectiva.
- Resolución de problemas.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Gerente Administrativo es esencial para el buen funcionamiento y éxito sostenible de la organización.

5.- Manual de Puesto: Gerente de Exportaciones.

Posición: Gerente de Exportaciones.

Departamento: Comercio Internacional.

Reporta a: Gerente General.

Objetivo del Puesto: Dirigir y coordinar eficientemente las actividades de exportación en una maquila manufacturera, asegurando el crecimiento de los mercados internacionales y la optimización de procesos.

Responsabilidades Principales:

a) Desarrollo de Estrategias de Exportación:

- Diseñar y ejecutar estrategias para maximizar la presencia de productos en mercados internacionales.
- Identificar oportunidades de crecimiento y diversificación.

b) Gestión de Documentación Aduanera:

- Supervisar la preparación y presentación de la documentación aduanera necesaria para el transporte internacional de productos.
- Garantizar el cumplimiento de regulaciones y normativas de comercio exterior.

c) Negociación y Relaciones con Clientes Internacionales:

- Establecer y mantener relaciones sólidas con clientes internacionales, distribuidores y socios comerciales.
- Negociar términos contractuales y condiciones de venta.

d) Coordinación Logística:

- Gestionar la cadena logística para exportaciones, incluyendo transporte, almacenamiento y distribución.
- Optimizar rutas y medios de transporte para reducir costos y tiempos de entrega.

e) Cumplimiento de Normativas y Acuerdos Comerciales:

- Mantenerse actualizado sobre normativas y acuerdos comerciales internacionales relevantes.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y comerciales en los mercados de destino.

f) Análisis de Mercados Internacionales:

- Realizar análisis de mercado para identificar tendencias, demanda y competencia en los mercados internacionales.
- Proponer ajustes en productos o estrategias según las necesidades del mercado.

g) Presupuesto y Planificación Financiera:

- Colaborar en la elaboración de presupuestos y planes financieros para las operaciones de exportación.
- Monitorear y controlar los costos asociados con la exportación.

h) Gestión de Equipos:

- Liderar y motivar al equipo de exportaciones.
- Proporcionar dirección y apoyo para el desarrollo profesional del equipo.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Comercio Internacional, Administración de Empresas o campo relacionado.
- Experiencia sólida en roles de exportación, preferiblemente en la industria manufacturera o maquiladora.
- Conocimientos profundos en regulaciones aduaneras, logística y acuerdos comerciales.
- Habilidades avanzadas de negociación y comunicación intercultural.
- Orientación a resultados y habilidades analíticas.

Competencias:

- Liderazgo.

- Orientación estratégica.
- Comunicación efectiva.
- Toma de decisiones.
- Adaptabilidad.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Gerente de Exportaciones es clave para el éxito de la empresa en mercados internacionales.

6.- Manual de Puesto: Recepcionista.

Posición: Recepcionista.

Departamento: Administración.

Reporta a: Gerente de Recursos Humanos.

Objetivo del Puesto: Brindar un servicio de recepción eficiente y amable, asegurando una primera impresión positiva para visitantes, clientes y empleados en la maquila manufacturera.

Responsabilidades Principales:

a) Recepción de Visitantes:

- Dar la bienvenida a visitantes y clientes de manera cordial.
- Proporcionar información básica sobre la empresa y dirigir a las personas a las áreas correspondientes.

b) Gestión de Llamadas Telefónicas:

- Atender llamadas telefónicas entrantes de manera profesional.
- Canalizar llamadas a los departamentos correspondientes y tomar mensajes cuando sea necesario.

c) Gestión de Correspondencia:

- Recibir, clasificar y distribuir el correo y paquetería.
- Coordinar la entrega o envío de correspondencia según las instrucciones.

d) Registro de Entrada y Salida:

- Llevar un registro de entrada y salida de visitantes.

- Coordinar con seguridad para garantizar un control adecuado.

e) Coordinación de Salas de Reuniones:

- Gestionar la reserva y coordinación de salas de reuniones.
- Asegurar la disponibilidad de recursos audiovisuales según sea necesario.

f) Apoyo Administrativo:

- Colaborar en tareas administrativas ligeras, como la preparación de documentos y la actualización de registros.
- Apoyar en la coordinación de eventos o actividades organizativas.

g) Mantenimiento de la Recepción:

- Mantener el área de recepción limpia y ordenada.
- Se debe asegurar que los materiales informativos estén actualizados.

Requisitos del Puesto:

- Educación secundaria completa.
- Experiencia previa en funciones de recepción o atención al cliente.
- Habilidades de comunicación efectiva.
- Conocimientos básicos de software de oficina (por ejemplo, Microsoft Office).
- Actitud amable, proactiva y orientada al servicio.

Competencias:

- Atención al cliente.
- Comunicación efectiva.
- Organización.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función de Recepcionista es fundamental para la primera impresión y la eficiencia en la gestión de la recepción.

7.- Manual de Puesto: Supervisor Administrativo de Producción.

Posición: Supervisor de Producción.

Departamento: Producción.

Reporta a: Gerente de Producción.

Objetivo del Puesto: Supervisar y coordinar las operaciones de producción en la maquila, garantizando la eficiencia, calidad y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Responsabilidades Principales:

a) Liderazgo de Equipo:

- Supervisar y liderar al equipo de producción.
- Motivar al personal para alcanzar metas y mantener un ambiente de trabajo positivo.

b) Planificación y Programación:

- Participar en la planificación de la producción a corto y largo plazo.
- Coordinar la programación de actividades para cumplir con la demanda del mercado.

c) Control de Calidad:

- Supervisar la implementación de estándares de calidad.
- Colaborar con el departamento de calidad para asegurar la conformidad con las normativas.

d) Gestión de Recursos:

- Asignar eficientemente los Recursos Humanos y materiales necesarios.
- Colaborar en la identificación y adquisición de nuevos equipos o tecnologías.

e) Seguridad Industrial:

- Garantizar el cumplimiento de normativas de seguridad industrial.
- Promover una cultura de seguridad y reporte de incidentes.

f) Capacitación del Personal:

- Colaborar en la capacitación del personal de producción.
- Desarrollar planes de desarrollo profesional para el equipo.

g) Coordinación con Otros Departamentos:

- Colaborar con otros departamentos, como logística y mantenimiento, para asegurar una cadena de producción eficiente.

h) Reportes y Análisis:

- Generar informes de producción y eficiencia.
- Analizar datos para identificar oportunidades de mejora y eficiencia.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas u otro campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles de supervisión de producción, preferiblemente en maquilas o manufactura.
- Conocimientos sólidos en procesos de producción, control de calidad y seguridad industrial.
- Habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.

Competencias:

- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Innovación y mejora continua.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Supervisor Administrativo de Producción es clave para el éxito operativo y la eficiencia de la maquila.

8.- Manual de Puesto: Supervisor de Calidad.

Posición: Supervisor de Calidad

Departamento: Control de Calidad

Reporta a: Gerente de Producción.

Objetivo del Puesto: Supervisar y coordinar las actividades relacionadas con el control de calidad en la maquila, asegurando la conformidad de los productos con los estándares establecidos y promoviendo la mejora continua.

Responsabilidades Principales:

a) Supervisión del Proceso de Calidad:

- Coordinar y supervisar las inspecciones y pruebas de calidad durante el proceso de producción.
- Identificar y abordar problemas de calidad de manera oportuna.

b) Auditorías de Proceso:

- Realizar auditorías regulares para evaluar la conformidad con los procedimientos y estándares de calidad.
- Colaborar con otros departamentos para implementar correcciones y mejoras.

c) Muestreo y Ensayos:

- Establecer procedimientos de muestreo representativos.
- Coordinar ensayos y pruebas de laboratorio según sea necesario.

d) Documentación de Calidad:

- Mantener y actualizar la documentación de control de calidad.
- Garantizar la trazabilidad de productos y la gestión de registros.

e) Colaboración con Proveedores:

- Colaborar con el departamento de compras para evaluar y aprobar proveedores.
- Gestionar la resolución de problemas de calidad con proveedores.

f) Formación y Desarrollo del Personal:

- Proporcionar formación continua al personal de producción en temas de calidad.
- Desarrollar programas de capacitación específicos según las necesidades identificadas.

g) Investigación de Problemas de Calidad:

- Liderar investigaciones de problemas de calidad.
- Implementar medidas correctivas y preventivas para evitar recurrencias.

h) Mejora Continua:

- Identificar oportunidades de mejora continua en los procesos de calidad.
- Colaborar con el equipo para implementar cambios y optimizaciones.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresa u otro campo relacionado.

- Experiencia sólida en roles de control de calidad, preferiblemente en la industria manufacturera o maquiladora.
- Conocimientos en normas de calidad, herramientas de calidad y metodologías de mejora continua.
- Habilidades de comunicación y liderazgo.

Competencias Clave:

- Orientación a la calidad.
- Trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.
- Comunicación efectiva.
- Resolución de problemas.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Supervisor de Calidad es esencial para asegurar la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.

9.- Manual de Puesto: Operario de Producción.

Posición: Operario de Producción.

Departamento: Producción.

Reporta a: Supervisor de Producción.

Objetivo del Puesto: Realizar eficientemente las tareas asignadas en la línea de producción de la maquila manufacturera, contribuyendo a la fabricación de productos de alta calidad.

Responsabilidades Principales:

a) Operación de Maquinaria y Equipos:

- Operar y monitorear maquinaria de producción de acuerdo con las instrucciones y estándares de seguridad.
- Realizar ajustes menores y reportar cualquier problema al supervisor.

b) Ensamblaje y Producción:

- Realizar tareas de ensamblaje y producción según los procedimientos establecidos.

- Mantener un ritmo de trabajo eficiente sin comprometer la calidad.

c) Control de Calidad:

- Inspeccionar visualmente los productos para identificar defectos o irregularidades.
- Colaborar con el departamento de calidad para asegurar la conformidad con los estándares.

d) Trazabilidad y Etiquetado:

- Etiquetar productos de manera adecuada según las especificaciones.
- Contribuir a la correcta trazabilidad de los productos durante el proceso.

e) Cumplimiento de Normas de Seguridad:

- Seguir y adherirse a las normas y procedimientos de seguridad.
- Reportar cualquier incidente o situación de riesgo al supervisor.

f) Colaboración en Cambios de Producción:

- Participar activamente en cambios de producción según sea necesario.
- Colaborar con el ajuste de equipos y maquinaria para nuevos productos.

g) Mantenimiento Básico:

- Realizar tareas de mantenimiento básico en la maquinaria y equipo asignado.
- Reportar cualquier necesidad de mantenimiento al personal correspondiente.

h) Cumplimiento de Metas de Producción:

- Contribuir al logro de metas de producción establecidas por el supervisor.
- Mantener un enfoque en la eficiencia y minimizar tiempos de inactividad.

Requisitos del Puesto:

- Educación básica mínimo sexto grado.
- Experiencia previa en roles de producción o manufactura (preferiblemente).
- Capacidad para seguir instrucciones y procedimientos.
- Habilidades básicas de comunicación y trabajo en equipo.

Competencias:

- Atención al detalle.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad.

- Orientación a la calidad.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Operario de Producción es crucial para el flujo eficiente y la calidad en la línea de producción.

10.- Manual de Puesto: Contador

Posición: Contador

Departamento: Finanzas.

Reporta a: Gerente Administrativo.

Objetivo del Puesto: Administrar eficientemente las actividades contables y financieras de la maquila manufacturera, asegurando la integridad y precisión de la información contable.

Responsabilidades Principales:

a) Contabilidad General:

- Registrar todas las transacciones financieras de la empresa en el sistema contable.
- Asegurar el cumplimiento de los principios contables y normativas fiscales.

b) Elaboración de Estados Financieros:

- Preparar los estados financieros mensuales y anuales.
- Analizar y explicar las variaciones y tendencias identificadas.

c) Gestión de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar:

- Supervisar y registrar las transacciones relacionadas con proveedores y clientes.
- Colaborar en la gestión eficiente de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

d) Presupuesto y Planificación Financiera:

- Participar en la elaboración del presupuesto anual.
- Colaborar en la planificación financiera a corto y largo plazo.

e) Auditorías Internas y Externas:

- Coordinar y participar en auditorías internas y externas.
- Asegurar la preparación de la documentación necesaria.

f) Impuestos y Cumplimiento Normativo:

- Preparar y presentar declaraciones de impuestos en tiempo y forma.
- Asegurar el cumplimiento de normativas fiscales y regulatorias.

g) Gestión de Activos Fijos:

- Mantener un registro actualizado de los activos fijos.
- Colaborar en la depreciación y amortización adecuada.

h) Análisis Financiero:

- Realizar análisis de varianzas y tendencias financieras.
- Proporcionar informes y recomendaciones para la toma de decisiones.

i) Gestión de Nómina:

- Colaborar en la gestión de la nómina y beneficios para empleados.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas laborales en cuanto a compensación.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Contaduría Pública, Finanzas u otro campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles contables y financieros, preferiblemente en la industria manufacturera o maquiladora.
- Conocimientos sólidos en contabilidad, normativas fiscales y sistemas contables.
- Habilidades avanzadas en el uso de herramientas de software contable.

Competencias Clave:

- Atención al detalle.
- Orientación a resultados.
- Toma de decisiones.
- Comunicación efectiva.
- Adaptabilidad.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Contador es fundamental para mantener la salud financiera y el cumplimiento normativo de la organización.

11.- Manual de Puesto: Personal de Limpieza

Posición: Personal de Limpieza

Departamento: Mantenimiento y Limpieza

Reporta a: Contabilidad.

Objetivo del Puesto: Realizar eficientemente las tareas de limpieza y mantenimiento en la maquila manufacturera, contribuyendo al mantenimiento de un entorno seguro, ordenado y productivo.

Responsabilidades Principales:

a) Limpieza de Áreas Designadas:

- Realizar la limpieza de oficinas, pasillos, áreas de producción y otros espacios designados.
- Utilizar productos de limpieza y equipos adecuados.

b) Manejo de Residuos:

- Recoger y desechar los residuos y desechos de manera adecuada.
- Colaborar en la separación de materiales reciclables.

c) Limpieza de Equipos y Maquinaria:

- Colaborar en la limpieza de equipos y maquinaria según las indicaciones del departamento de producción.
- Informar sobre cualquier necesidad de mantenimiento observada durante la limpieza.

d) Mantenimiento de Áreas Comunes:

- Mantener limpios y ordenados los espacios comunes, como comedores y áreas de descanso.
- Colaborar en la organización y mantenimiento de almacenes de productos de limpieza.

e) Colaboración con Normas de Seguridad:

- Seguir y adherirse a las normas de seguridad establecidas.
- Reportar cualquier riesgo o situación que requiera atención.

f) Colaboración con Eventos o Inspecciones:

- Colaborar en la preparación de áreas para eventos internos o inspecciones.
- Asegurar, que las áreas estén en condiciones óptimas.

g) Inventario de Productos de Limpieza:

- Reportar al supervisor sobre la necesidad de reposición de productos de limpieza.
- Mantener un inventario básico de los productos utilizados.

Requisitos del Puesto:

- Educación básica mínimo sexto grado
- Experiencia previa en funciones de limpieza, preferiblemente en entornos industriales o manufactureros.
- Capacidad para seguir instrucciones y procedimientos de seguridad.
- Habilidades básicas de comunicación y trabajo en equipo.

Competencias Clave:

- Atención al detalle.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad.
- Orientación a la seguridad.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Personal de Limpieza es crucial para mantener un entorno de trabajo seguro y eficiente.

12.- Manual de Puesto: Supervisor de Empaque

Posición: Supervisor de Empaque

Departamento: Producción.

Reporta a: Gerente de Exportaciones.

Objetivo del Puesto: Supervisar y coordinar eficientemente las actividades de empaque en la maquila manufacturera, asegurando la correcta finalización del proceso de producción y cumplimiento de estándares de calidad.

Responsabilidades Principales:

a) Liderazgo de Equipo:

- Supervisar y liderar al equipo de empaque.

- Motivar al personal para mantener altos niveles de productividad y calidad.

b) Planificación de Empaque:

- Participar en la planificación y programación de las actividades de empaque.
- Coordinar con el departamento de producción para garantizar una transición eficiente.

c) Control de Calidad:

- Supervisar la calidad del empaque de acuerdo con los estándares establecidos.
- Colaborar con el departamento de calidad para realizar inspecciones periódicas.

d) Gestión de Inventarios de Empaque:

- Supervisar y mantener registros precisos de los materiales de empaque.
- Colaborar en la gestión de inventarios y solicitudes de reposición.

e) Coordinación con Logística:

- Colaborar con el departamento de logística para la distribución eficiente de productos empaquetados.
- Asegurar la correcta etiquetación y marcado de los productos.

f) Entrenamiento y Desarrollo del Personal:

- Proporcionar entrenamiento inicial y continuo al personal de empaque.
- Desarrollar planes de desarrollo profesional para el equipo.

g) Seguridad en el Empaque:

- Garantizar el cumplimiento de normas de seguridad en las áreas de empaque.
- Promover una cultura de seguridad y reporte de incidentes.

h) Optimización de Procesos:

- Identificar oportunidades de mejora en los procesos de empaque.
- Implementar cambios para aumentar la eficiencia y reducir desperdicios.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario o técnico en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas u otro campo relacionado.
- Experiencia significativa en roles de supervisión de empaque, preferiblemente en la industria manufacturera o maquiladora.

- Conocimientos sólidos en procesos de empaque y control de calidad.
- Habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.

Competencias Clave:

- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Innovación y mejora continua.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.

Firma del Titular del Puesto:

Fecha: [enero 2024]

La función del Supervisor de Empaque es esencial para garantizar la eficiencia y calidad en la fase final de la producción.

13.- Manual de Puesto: Operario de Empaque

Posición: Operario de Empaque

Departamento: Producción.

Reporta a: Supervisor de Empaque.

Objetivo del Puesto: Realizar eficientemente las tareas de empaque en la maquila manufacturera, asegurando la correcta finalización del proceso de producción y cumplimiento de estándares de calidad.

Responsabilidades Principales:

a) Empaque de Productos:

- Realizar el empaque de productos según las instrucciones y estándares establecidos.
- Asegurarse que los productos estén correctamente etiquetados y marcados.

b) Control de Calidad:

- Inspeccionar visualmente los productos empaquetados para identificar defectos o irregularidades.
- Colaborar con el departamento de calidad para garantizar la conformidad con los estándares.

c) Manejo de Materiales de Empaque:

- Utilizar y manejar adecuadamente los materiales de empaque.
- Reportar al supervisor cualquier irregularidad o necesidad de reposición de materiales.

d) Cumplimiento de Procedimientos:

- Seguir los procedimientos establecidos para el empaque de productos.
- Colaborar con el supervisor en la implementación de cambios necesarios.

e) Colaboración en Cambios de Producción:

- Participar activamente en cambios de producción según sea necesario.
- Colaborar con la correcta transición de materiales y procedimientos de empaque.

f) Mantenimiento Básico de Equipos:

- Colaborar en el mantenimiento básico de equipos de empaque.
- Reportar cualquier necesidad de mantenimiento al personal correspondiente.

g) Seguridad en el Trabajo:

- Seguir y adherirse a las normas de seguridad en el área de empaque.
- Reportar cualquier riesgo o situación que requiera atención inmediata.

h) Colaboración con Metas de Producción:

- Contribuir al logro de metas de producción establecidas por el supervisor.
- Mantener un enfoque en la eficiencia y minimizar tiempos de inactividad.

Requisitos del Puesto:

- Educación básica mínimo sexto grado.
- Experiencia previa en funciones de empaque, preferiblemente en entornos industriales o manufactureros.
- Capacidad para seguir instrucciones y procedimientos de seguridad.
- Habilidades básicas de comunicación y trabajo en equipo.

Competencias Clave:

- Atención al detalle.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad.
- Orientación a la seguridad.

Firma del Titular del Puesto: Fecha: [enero 2024]

La función del Operario de Empaque es crucial para la correcta finalización del proceso de producción y la entrega de productos de calidad.

14.- Manual de Puesto: Reclutador de Personal.

Posición: Reclutador de Personal.

Departamento: Recursos Humanos.

Reporta a: Recursos Humanos.

Objetivo del Puesto: El objetivo principal del Reclutador de Personal es llevar a cabo procesos de reclutamiento efectivos, asegurando la incorporación de candidatos calificados y alineados con las necesidades de la maquila.

Responsabilidades principales:

a) Planificación de Reclutamiento:

- Colaborar con los departamentos para comprender las necesidades del personal.
- Desarrollar planes estratégicos de reclutamiento para cubrir vacantes.

b) Publicación de Vacantes:

- Crear y publicar anuncios de empleo en diversas plataformas.
- Utilizar redes sociales y otros canales para aumentar la visibilidad de las oportunidades laborales.

c) Selección de Candidatos:

- Revisar currículos y perfiles de candidatos.
- Realizar entrevistas iniciales para evaluar la idoneidad de los candidatos.

d) Coordinación de Procesos de Selección:

- Colaborar con los gerentes de departamento en entrevistas finales y evaluaciones técnicas.
- Gestionar pruebas y evaluaciones según sea necesario.

e) Negociación de Ofertas y Cierre de Procesos:

- Realizar negociaciones salariales y presentar ofertas de empleo.
- Colaborar en el proceso de incorporación y cierre del proceso de selección.

f) Mantenimiento de la Base de Datos:

- Mantener actualizada la base de datos de candidatos.
- Utilizar sistemas de seguimiento para facilitar la gestión de procesos de selección.

g) Colaboración con Eventos de Reclutamiento:

- Participar en ferias de empleo y eventos de reclutamiento.
- Establecer contactos con instituciones educativas y grupos profesionales.

h) Colaboración con Políticas y Normativas:

- Asegurar el cumplimiento de políticas y normativas internas y externas en procesos de reclutamiento.
- Mantenerse informado sobre cambios en la legislación laboral relacionada con el reclutamiento.

Requisitos del Puesto:

- Título universitario en Administración de Empresas, Psicología o campo relacionado.
- Experiencia previa en funciones de reclutamiento, preferiblemente en la industria manufacturera.
- Habilidades avanzadas de entrevista y evaluación de candidatos.
- Conocimientos sólidos en legislación laboral y prácticas de reclutamiento.

Competencias Clave:

- Comunicación efectiva.
- Orientación al servicio.
- Toma de decisiones.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

Firma del Reclutador de Personal:

Fecha: [enero 2024]

La función del Reclutador de Personal en la maquila manufacturera desempeña un papel crucial en la identificación, atracción y selección de talento necesario para el funcionamiento eficiente de la organización.

15.- Manual de Puesto: Entrenador de Producción.

Posición: Entrenador de producción.

Departamento: ingeniería.

Reporta a: Gerente de producción.

Objetivo del Puesto: El objetivo principal del Entrenador de Producción es diseñar e implementar programas de entrenamiento específicos para las diferentes áreas de producción, asegurando que el personal adquiera las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Responsabilidades Principales:

a) Diseño de Programas de Entrenamiento:

- Colaborar con los gerentes de producción para identificar necesidades de entrenamiento.
- Diseñar programas de entrenamiento que aborden las habilidades técnicas y operativas requeridas.

b) Implementación de Programas de Entrenamiento:

- Facilitar sesiones de entrenamiento presenciales y/o virtuales.
- Asegurar la comprensión y aplicación de conceptos por parte del personal.

c) Entrenamiento en Procesos de Producción:

- Capacitar al personal en los procesos y procedimientos de producción.
- Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y eficiencia.

d) Desarrollo de Habilidades Técnicas:

- Proporcionar entrenamiento en habilidades técnicas necesarias para roles específicos.
- Evaluar el desempeño de los empleados durante y después del entrenamiento.

e) Colaboración con Equipos de Trabajo:

- Trabajar en estrecha colaboración con líderes de equipo y supervisores.
- Participar en reuniones para identificar áreas de mejora y necesidades de entrenamiento.

f) Evaluación de Resultados de Entrenamiento:

- Evaluar la efectividad de los programas de entrenamiento.
- Realizar seguimiento para medir el impacto en la productividad y calidad.

g) Mantenimiento de Documentación:

- Mantener registros actualizados de la participación y progreso de los empleados.

- Colaborar con el departamento de Recursos Humanos en la documentación necesaria.

h) Colaboración con Innovación y Mejora Continua:

- Colaborar en la implementación de mejoras en procesos de producción.
- Participar en iniciativas de innovación y eficiencia.

Requisitos del Puesto:

- Graduado o egresado de las carreras en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas u otro campo relacionado.
- Experiencia previa en roles de producción y entrenamiento, preferiblemente en la industria manufacturera.
- Conocimientos sólidos en procesos de producción y habilidades técnicas.
- Habilidades avanzadas de comunicación y enseñanza.

Competencias Clave:

- Comunicación efectiva.
- Facilitación de entrenamiento.
- Orientación al servicio.
- Adaptabilidad.
- Trabajo en equipo.

Firma del Entrenador de Producción:

Fecha: [enero 2024]

El Entrenador de Producción en la maquila manufacturera tiene la responsabilidad de facilitar el entrenamiento y desarrollo de habilidades del personal de producción, contribuyendo a la eficiencia y calidad de los procesos manufactureros.

16.- Manual de Puesto: Inspector de Producción.

Posición: Inspector de producción.

Departamento: Calidad.

Reporta a: Supervisor de calidad.

Objetivo del Puesto: El objetivo principal del Inspector de Producción es llevar a cabo inspecciones y controles de calidad durante el proceso de producción, garantizando que los productos cumplan con los estándares y requisitos establecidos.

Responsabilidades y Tareas:

a) Inspección de Materias Primas:

- Realizar inspecciones visuales y dimensionales de las materias primas antes de su incorporación al proceso de producción.
- Verificar que las materias primas cumplan con las especificaciones y normativas establecidas.

b) Control de Procesos de Producción:

- Monitorear y verificar los procesos de producción para garantizar la conformidad con los estándares establecidos.
- Identificar y corregir posibles desviaciones o problemas durante el proceso.

c) Inspección de Producto en Proceso:

- Realizar inspecciones periódicas durante el proceso de producción para garantizar la calidad del producto en cada etapa.
- Colaborar con los operarios y supervisores para corregir defectos inmediatamente.

d) Verificación de Especificaciones Técnicas:

- Revisar y comparar los productos con las especificaciones técnicas.
- Utilizar instrumentos de medición y herramientas adecuadas para verificar dimensiones y tolerancias.

e) Muestreo y Pruebas:

- Realizar muestreos de productos según procedimientos establecidos.
- Realizar pruebas y ensayos de calidad según sea necesario.

f) Documentación y Reportes:

- Mantener registros detallados de las inspecciones realizadas.
- Generar informes de calidad y comunicar los hallazgos al departamento de calidad.

g) Colaboración con el Departamento de Calidad:

- Trabajar en estrecha colaboración con el departamento de control de calidad.

- Participar en reuniones para discutir resultados de inspecciones y mejoras.

h) Seguimiento a Acciones Correctivas:

- Colaborar en la identificación de errores.
- Participar en la implementación de acciones correctivas para prevenir recurrencias.

Requisitos del Puesto:

- Bachiller en cualquier especialidad.
- Experiencia previa en roles de inspección de calidad en entornos manufactureros o maquiladoras.
- Conocimientos sólidos en normas de calidad y uso de instrumentos de medición.
- Habilidades avanzadas de comunicación y trabajo en equipo.

Competencias Clave:

- Atención al detalle.
- Orientación a la calidad.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades de resolución de problemas.
- Adaptabilidad.

Firma del Inspector de Producción:

Fecha: [enero 2024]

El Inspector de Producción desempeña un papel crucial en el aseguramiento de la calidad de los productos manufacturados en la maquila.

17.- Manual de Puesto: Auditor de Calidad.

Posición: Auditor de calidad.

Departamento: Calidad.

Reporta a: Supervisor de calidad.

Objetivo del Puesto: El objetivo principal del Auditor de Calidad es realizar auditorías internas y asegurar el cumplimiento de estándares y procedimientos para garantizar la entrega de productos conforme a los requisitos establecidos.

Responsabilidades y Tareas:

a) Planificación de Auditorías:

- Desarrollar planes y programas para la realización de auditorías de calidad.
- Colaborar con los departamentos para establecer fechas y áreas de auditoría.

b) Ejecución de Auditorías:

- Realizar auditorías internas para evaluar el cumplimiento de estándares y procedimientos.
- Verificar la documentación y registros para asegurar la trazabilidad.

c) Identificación de No Conformidades:

- Identificar y documentar no conformidades durante las auditorías.
- Colaborar con los equipos de producción para entender las causas y proponer soluciones.

d) Seguimiento a Acciones Correctivas:

- Participar en la definición e implementación de acciones correctivas.
- Realizar seguimiento para asegurar la efectividad de las acciones correctivas.

e) Análisis de Datos y Tendencias:

- Analizar datos recopilados durante las auditorías para identificar tendencias.
- Proponer mejoras continúas basadas en los resultados de las auditorías.

f) Colaboración con Equipos de Producción:

- Colaborar con los equipos de producción para promover la cultura de calidad.
- Ofrecer entrenamiento y orientación sobre estándares de calidad.

g) Comunicación de Resultados:

- Comunicar los resultados de las auditorías a los equipos relevantes.
- Generar informes de auditoría y presentar hallazgos al equipo de dirección.

h) Cumplimiento de Normativas:

- Asegurar el cumplimiento de normativas y estándares de calidad aplicables a la industria.
- Mantenerse actualizado sobre cambios en regulaciones y requisitos.

Requisitos del Puesto:

- Educación bachiller en cualquier especialidad.
- Experiencia previa en roles de auditoría de calidad en la industria manufacturera.

- Conocimientos sólidos en normativas de calidad y sistemas de gestión de calidad.
- Habilidades avanzadas de comunicación y trabajo en equipo.

Competencias Clave:

- Atención al detalle.
- Habilidades analíticas.
- Orientación a la calidad.
- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.

Firma del Auditor de Calidad:

Fecha: [enero 2024]

El Auditor de Calidad desempeña un papel crucial en el aseguramiento de la calidad de los productos en una maquila manufacturera.

18.- Manual de Puesto: Pasa Material.

Posición: Pasa material.

Departamento: Producción.

Reporta a: Supervisor de producción.

Objetivo del Puesto: El objetivo principal del Pasa Material es facilitar el flujo eficiente de materiales dentro de la maquila, asegurando la disponibilidad oportuna de insumos y productos en las distintas etapas del proceso de producción.

Responsabilidades y Tareas:

a) Recepción de Materiales:

- Recibir y verificar la entrega de materiales provenientes de proveedores.
- Registrar la recepción de materiales en el sistema de inventario.

b) Organización y Almacenamiento:

- Organizar y almacenar los materiales de manera eficiente en el área de almacenamiento.
- Colaborar con el equipo para mantener un inventario ordenado y de fácil acceso.

c) Distribución de Materiales:

- Entregar los materiales necesarios a las distintas áreas de producción según las solicitudes y programas establecidos.
- Colaborar con los operarios para garantizar la disponibilidad oportuna de insumos.

d) Control de Inventario:

- Realizar conteos periódicos de inventario para mantener la precisión de los registros.
- Colaborar con el departamento de control de inventario en la reconciliación de discrepancias.

e) Gestión de residuos y devoluciones:

- Coordinar la gestión de residuos y devoluciones de materiales no utilizados.
- Informar sobre productos defectuosos o no conformes para su devolución.

f) Colaboración con el Departamento de Compras:

- Comunicar al departamento de compras las necesidades de reposición de materiales.
- Colaborar en la identificación de proveedores y productos alternativos.

g) Registro de Movimientos:

- Registrar todos los movimientos de materiales en el sistema de gestión.
- Colaborar con la generación de informes de movimientos de inventario.

h) Seguimiento a Proyectos Especiales:

- Colaborar en proyectos especiales relacionados con la gestión de materiales.
- Asegurar el cumplimiento de plazos y objetivos específicos.

Requisitos del Puesto:

- Educación básica mínimo noveno grado.
- Experiencia previa en funciones de manejo de materiales o inventario, preferiblemente en la industria manufacturera.
- Conocimientos básicos en el uso de sistemas de gestión de inventario.
- Habilidades organizativas y atención al detalle.

Competencias Clave:

- Organización.
- Comunicación efectiva.
- Trabajo en equipo.

- Adaptabilidad.
- Orientación al cumplimiento de objetivos.

Firma del Pasa Material:

Fecha: [enero 2024]

El Pasa Material desempeña un papel esencial en la gestión de materiales en una maquila manufacturera.

Ejemplo del perfil de trabajo del supervisor administrativo de producción

Un supervisor administrador de producción es una figura clave en una empresa, se encarga de supervisar y coordinar las operaciones de producción para asegurar la eficiencia y la calidad del proceso. Los requisitos que debe cumplir un supervisor administrador de producción de la empresa El Bálsamo incluye habilidades y cualidades como las siguientes:

7 .- Perfil del Puesto: Supervisor de Producción.

Objetivo del Puesto: Supervisar y coordinar las operaciones diarias de producción en una maquila, garantizando la eficiencia, calidad y cumplimiento de los objetivos establecidos.

Responsabilidades Principales:

1. **Liderazgo de Equipos:**
   - Supervisar y dirigir al equipo de producción para lograr los objetivos establecidos.
   - Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.
2. **Planificación y Programación:**
   - Colaborar en la planificación y programación de la producción según la demanda y los estándares de calidad.
   - Asignar tareas y recursos de manera efectiva.
3. **Control de Calidad:**
   - Garantizar que los productos cumplan con los estándares de calidad.
   - Implementar y supervisar procedimientos de control de calidad.
4. **Supervisión de Procesos:**
   - Monitorear y supervisar las líneas de producción para asegurar la eficiencia y productividad.
   - Resolver problemas operativos y ajustar procesos según sea necesario.
5. **Seguridad y Salud Ocupacional:**
   - Supervisar el cumplimiento de normativas de seguridad y salud ocupacional.
   - Promover prácticas seguras y reportar cualquier incidente.
6. **Formación y Desarrollo del Personal:**
   - Capacitar y desarrollar al personal de producción.
   - Identificar oportunidades de mejora en las habilidades y competencias del equipo.
7. **Coordinación con Otros Departamentos:**
   - Colaborar con departamentos como mantenimiento, logística y calidad para garantizar una producción integrada y eficiente.
   - Comunicar y resolver problemas de manera efectiva.
8. **Reportes y Análisis de Desempeño:**
   - Preparar informes regulares sobre el desempeño de la producción.
   - Analizar datos y proponer mejoras en los procesos.

Requisitos del Puesto:

- Educación técnica o universitaria en áreas relacionadas con producción o manufactura.
- Experiencia previa en roles de supervisión en entornos de maquila o manufactura.
- Conocimientos sólidos en procesos de producción y control de calidad.
- Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Orientación a resultados y habilidades analíticas.

Competencias:

- Liderazgo.
- Orientación a resultados.
- Comunicación efectiva.
- Resolución de problemas.
- Trabajo en equipo.

Fuentes de reclutamiento: Se recomienda a la empresa El Bálsamo crear su propia página web que le permita publicar las plazas vacantes, otra opción sería trabajar de la mano con la bolsa de empleos de la alcaldía municipal. Actualmente se utilizan diversas fuentes para atraer candidatos, como anuncios de trabajo en la página web del parque industrial, ferias de empleo y recomendaciones de empleados actuales.

Proceso de selección: Este proceso implica la revisión de currículos, entrevistas, pruebas de habilidades, evaluación de referencias y otras evaluaciones para determinar qué candidatos son los más adecuados para el puesto.

Evaluación cultural: Además de las habilidades y la experiencia, es importante evaluar si un candidato se ajusta a la cultura y los valores de la empresa (ver el marco estratégico de la empresa), este paso se desarrolla en la entrevista verbal final.

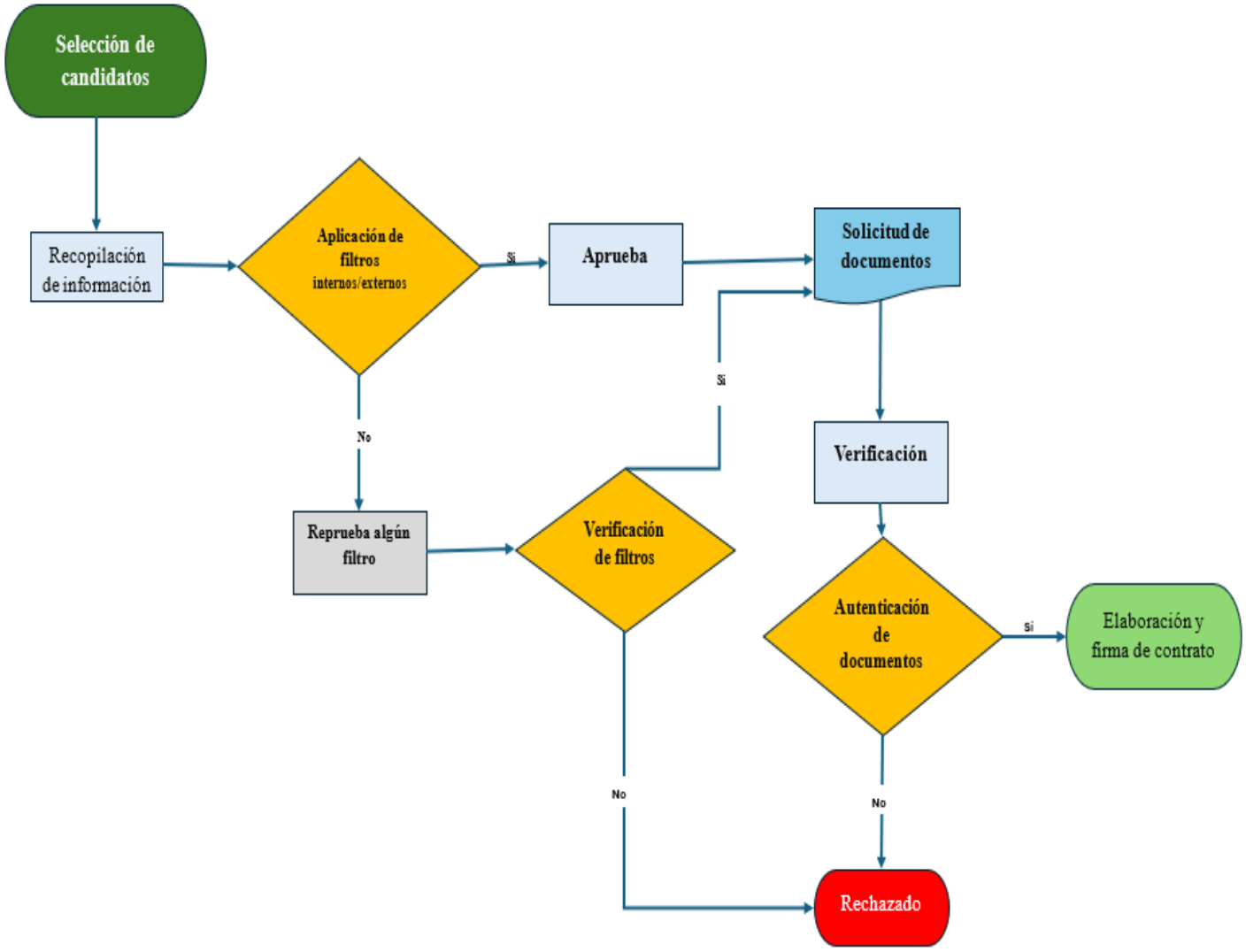
Oferta de empleo: Una vez seleccionado un candidato, se le hace una oferta de empleo que detalla el salario, los beneficios y otros términos y condiciones del empleo.

Integración: Después de la contratación, se debe llevar a cabo un proceso de integración para asegurarse de que el nuevo empleado se ajuste y comprenda su rol en la empresa.

Seguimiento y evaluación: Las empresas también deben evaluar continuamente su estrategia de selección y contratación para identificar áreas de mejora y ajustar su enfoque según sea necesario. Una estrategia de selección y contratación eficaz es esencial para atraer y retener a los mejores talentos y asegurarse que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar sus objetivos. A continuación, el flujo de contratación propuesto:

FLUJO DE CONTRATACIÓN SUGERIDO

Fuente: Elaboración propia. Propuesta para mejorar el flujo de contratación actual.



Se propone mejorar el flujograma de contratación con el fin de que la gestión de recursos humanos sea eficiente y eficaz a la vez que mejoren los tiempos de contratación.

3.2.- Estrategias de reclutamiento y selección de personal

La estrategia de reclutamiento y selección que se propone para poder reconocer las competencias de los nuevos aspirantes será la evaluación psicométrica. Estas evaluaciones permiten medir los distintos aspectos y capacidades que tienen los aspirantes.

Mediante los exámenes psicométricos es posible determinar los siguientes aspectos de los nuevos aspirantes:

- Motivación
- Capacidad de solución de problemas
- Comprensión
- Personalidad
- Vocación
- Aptitudes
- Intereses personales
- Prioridades

La información obtenida a través de las pruebas psicométricas tiene varios objetivos, entre ellos:

- Identificar capacidades, motivación, valores, actitudes, habilidades, competencias rasgos e incluso gustos de los participantes.
- Predeterminar el potencial y las limitaciones de cada candidato respecto del puesto de trabajo que va a desempeñar, sus opciones de crecimiento dentro de la empresa, su potencial de integración con el equipo y la filosofía empresarial, etcétera.
- Predecir tanto el desempeño laboral como el comportamiento de cada aspirante.

Las pruebas psicométricas sirven para orientar al reclutador sobre el candidato más adecuado para el buen funcionamiento de la empresa. A continuación; se detallan los test psicométricos que se recomienda usar:

A. Test psicométricos de motivación, aptitudes y habilidades.

Las pruebas psicométricas de aptitudes y capacidades miden las destrezas y competencias laborales del individuo directamente relacionadas con el trabajo. La idea es encontrar e identificar un patrón de conducta en los candidatos que revele sus capacidades más sobresalientes y sus competencias laborales. Pretende medir su potencial en la práctica profesional.

Una de las pruebas a realizar es la de motivación. Se ha elaborado un formulario en formato Forms el cual permitirá la evaluación del candidato en función de sus respuestas, el formato se detalla en este documento como un test de motivación.

Clave y resultado de la prueba motivacional

Para la evaluación del resultado se debe de sumar los puntos obtenidos de la prueba realizada en Forms para comprobar cuál es el estado de la capacidad de motivación estas son las claves:

Pregunta	Valor de A	Valor de B	Valor de C
1	0	2	1
2	2	0	1
3	0	1	2
4	0	2	1
5	0	2	1
6	0	1	2
7	2	1	0
8	0	1	2
9	1	0	2
10	2	1	0
11	0	2	1
12	2	0	1

Por ejemplo, la pregunta uno si la respuesta es el literal b se suman dos puntos, si la pregunta dos la respuesta es el literal b no se le suma ningún punto, si en la pregunta tres la

respuesta es el literal b se le suma un punto, ya llevamos tres puntos, si en la pregunta cuatro la respuesta es el literal c se le suma un punto, ya llevamos cuatro puntos, si en la pregunta cinco la respuesta es el literal a no se le suma puntos y pasamos a la pregunta seis donde si la respuesta es el literal b sumamos un punto al total, ya llevamos cinco puntos, y así sucesivamente para cada pregunta hasta obtener la puntuación final del test. Luego, con el total de puntos obtenidos de todas las preguntas pasamos a descubrir el rango en que se encuentra la persona. A continuación, se detallan los rangos.

Si la suma da de cero a ocho puntos es totalmente desmotivado

Le falta alegría, le falta motivación, tiene lo necesario para seguir adelante con la vida, pero le falta el aliño o gusto de la vida. Se recomienda incluir metas en la vida y esfuerzo en su vida, de esa manera podrá motivarse en la vida y evitar emociones negativas.

Si la suma da de ocho a dieciséis puntos se encuentra en la cuerda floja

Sabe que hacer las cosas requiere un esfuerzo, hecho que cuanto más pequeño esfuerzo es mejor, suele perderse en la impaciencia. Se recomienda dejar la zona de confort y pasar a la acción, las ganas no vienen solas.

Si la suma da de dieciséis a veinticuatro puntos es como una moto

Tiene ganas de conseguir los objetivos, se propone retos y los cumple sin importar el esfuerzo que requiera esa actitud lo motiva a seguir motivado y aumentar la confianza en sí mismo. Es el candidato idóneo para el puesto.

Para seguir con nuestro ejemplo vamos a considerar que el candidato evaluado en la prueba del enlace antes mencionado nos dio como resultado un total de dieciocho puntos, buscamos el rango y observamos que se encuentra entre dieciséis a veinticuatro, este rango menciona, que el

participante es como una moto, tienen ganas de conseguir objetivos, se propone retos y los cumple por lo tanto sería un buen candidato para contratar.

Para que el candidato evaluado pueda ser contratado en la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V. es necesario que su puntuación sea arriba de dieciséis, ya que de esa manera se asegura un empleado motivado, con ganas de cumplir los objetivos, es una persona que se propone retos y cumple con ellos, es una persona con confianza en sí mismo por lo tanto es un candidato ideal.

Test de Motivación

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

¿QUIERES SABER SI TIENES EL NIVEL DE ESTIMULACIÓN ADECUADO PARA ATACAR TUS OBJETIVOS? DESCÚBRELO CON ESTE TEST DE MOTIVACIÓN.

1. En mi trabajo las cosas las hago…

a) Porque las tengo que hacer.

b) Porque me gusta lo que hago y disfruto con ello.

c) Porque no me queda otra, pero me anima pensar en el dinero que voy a ganar haciéndolo.

2. Cuando me planteo una meta a largo plazo…

a) Me voy animando con cada parte del camino recorrido.

b) Suelo desistir pensando en todo lo que me queda por conseguirla.

c) Intento conseguirla siempre que no me resulte muy complicado.

3. Si deseo algo, pero me faltan los medios para conseguirlo…

a) Paso página y me busco otro objetivo.

b) Busco a otra persona que los tenga o los consigo por mí mismo si no son del todo complicados.

c) Me preocupo de adquirirlos yo mismo para conseguir mi objetivo.

4. En lo que respecta al resultado final de las cosas…

a) Sólo estoy satisfecho si han salido bien.

b) A pesar de que indudablemente prefiero que salgan bien, lo que realmente me satisface es sentir que el proceso ha sido bueno, que he hecho las cosas bien.

c) Me gusta que el resultado sea el esperado, aunque me consuela un poco el haberlo intentado.

5. Los problemas o contratiempos los vivo…

a) Como un reto o desafío

b) Como un estresor algo desagradable.

c) Como una catástrofe.

6. Cuando he tenido un éxito…

a) No lo siento como tal hasta que no me lo reconoce otra persona significativa para mí.

b) Estoy muy contento, pero esta felicidad no es completa si no me lo destacan otras personas.

c) Me siento orgulloso de mí mismo. Si no lo estoy yo quién lo va a estar.

7. Tengo claro que las cosas que requieren un esfuerzo…

a) Son las que realmente merecen la pena y después más valoras.

b) Son las que te cansan y debes evitar.

c) Hay que hacerlas, pero invirtiendo el menor gasto personal posible.

8. Cuando no me apetece hacer una tarea importante…

a) No la hago y la sustituyo por otra similar

b) La acabo haciendo, aunque he de admitir que después de haberla postergado en más de una ocasión.

c) No le doy demasiadas vueltas y comienzo a hacerla.

9. Cuando las cosas han salido bien…

a) Me alegro.

b) No despierta ninguna emoción en mí, pues así debería ser siempre.

c) Me siento satisfecho y me premio con algún pequeño capricho por el esfuerzo.

10. En lo que respecta a mis éxitos y fracasos…

a) Creo que dependen de mí.

b) Creo que dependen de mí, pero dudo de si la situación se repetirá o no en un futuro.

c) Son completamente aleatorios. Yo no tengo nada que ver con ellos.

11. Cuando conseguir una meta u objetivo me está costando mucho me digo cosas como…

a) Déjalo, no lo vas a conseguir, en realidad no te interesaba tanto.

b) Es lo que quieres. Continúa adelante y piensa en lo que has avanzado.

c) Un poquito más y si no sale ya lo dejas.

12. En esos días en los que ni me levantaría de la cama…

a) Pienso en las cosas buenas que puede aportarme ese día o en las malas como me quede en la cama.

b) Me arropo y sigo durmiendo sin pensar en las consecuencias.

c) Me levanto porque de lo contrario tendré problemas, aunque lo hago con un humor de perros.

Al finalizar y evaluar el test de motivación pasamos al siguiente recomendado que es el test de Zavic.

B. <u>Test psicométrico de Zavic</u>

La prueba Zavic es un instrumento psicométrico que se enfoca en determinar, evaluar, valorar intereses y valores de un individuo. Su finalidad es conocer el pensamiento, la relación y reacción del individuo a diferentes situaciones del ámbito laboral. La prueba de Zavic está constituida por un conjunto de veinte preguntas, su tiempo de duración es de veinte minutos, y está orientada a cualquier nivel de jerarquía. Su aplicación puede ser en forma colectiva o individual, a personas con formación académica desde la escuela elemental hasta universitaria.

El uso más común de la prueba Zavic es para el reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con los intereses y valores. La aplicación adecuada de este instrumento psicométrico permite establecer el perfil del empleado, cómo será su desempeño en la organización que lo contrate, y cómo realizar su trabajo adecuadamente.

Factores influyentes en la prueba de Zavic, existen cuatro elementos determinantes en la motivación:

- moralidad (relacionada con la buena conducta y moral sólida para seguir las reglas establecidas por la familia, la sociedad o la empresa, para hacer el bien).
- legalidad (asociada a la voluntad de ser honesto).
- indiferencia (anhelo de no cumplir, deseos de ignorar).
- corrupción (relacionado al gusto por el soborno, seducción y causar problemas, y a la no defensa de los valores morales).

Intereses personales que se destacan:

- económico (asociado al anhelo de riqueza y cosas materiales).
- político (fuerte orientación y deseo hacia el poder).
- social (valoración e interés por los demás).
- religioso (cumplimiento de las normas y respeto a la autoridad).

La validez y precisión de la prueba de Zavic son generalmente aceptadas por los especialistas cuando se aplica de manera adecuada y con personal calificado. Por estar respaldado por una validación científica y la confiabilidad de sus resultados, la prueba de Zavic es utilizada por muchas organizaciones de Recursos Humanos en todo el mundo.

De los resultados se puede conocer el pensamiento, la relación y reacción del individuo a diferentes situaciones del ámbito laboral. La realización de esta prueba se recomienda en papel y su evaluación se hace en un documento en Excel donde solo se ingresan las respuestas y muestra la evaluación del candidato.

La prueba de Zavic es muy fácil de llenar se entrega un cuadernillo con las preguntas el cual no se mancha es solo de lectura y se le entrega una hoja de respuestas, para que las coloque según el criterio de la persona evaluada, aparecen veinte preguntas con cuatro respuestas se elige de la siguiente manera:

- El número uno, es la respuesta que no sea de importancia.
- El número dos, que la respuesta no sea de tan importancia.

- El número tres, cuando crea que la respuesta es importante pero no al 100%.
- El número cuatro es el más importante.

Al obtener los resultados de la hoja de respuestas, estos se digitan en un documento de Excel el cual cuenta con la hoja de resultados que es donde digitamos los datos de la hoja de respuesta luego se muestran los resultados en una hoja aparte y al final muestra la interpretación de los datos, el resultado de la evaluación y ahí se decide si se contrata o no al candidato.

PRUEBA PSICOLÓGICA TEST ZAVIC

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

A continuación, usted encontrará una serie de situaciones que le van a sugerir 4 respuestas. Lea cada una de ellas cuidadosamente y anote en la hoja de respuestas en el paréntesis que corresponda un número de la siguiente manera

El número 4 Cuando la respuesta sea más importante.
El número 3 Cuando le sea importante pero no tanto como la anterior.
El numero 2 Cuando la prefiera menos que las anteriores.
El número 1 Cuando tenga menos importancia.

No deben repetirse los números en una misma situación, siempre será 1,2,3 y 4 según sea su punto de vista. No conteste nada en este cuadernillo hágalo en la hoja de respuestas, no deje ninguna sin contestar.

EJEMPLO:

Me encuentro sentado frente a un vidrio que esta sucio, a mí no me gusta esta situación lo que haría es:

A) Lo limpiaría.

B) Le diría al licenciado que si lo manda limpiar.

C) Le diría a la señora del aseo que lo haga.

D) Me guardaría la pena y me quedaría callado.

Como ha visto, es muy sencillo ahora continúe con los siguientes 20.

1. Si usted tuviera la habilidad y condiciones adecuadas, a que se dedicaría:

A) A modificar todos los jardines de la ciudad.

B) A obtener logros por medio de la política.

C) A prestar dinero a altos intereses.

D) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone.

2. Cuando ve un accidente usted:

A) Se pone a orar con la persona accidentada.

B) Pide una ambulancia.

C) Cuida las pertenencias del accidentado.

D)Trata de detener al culpable.

3. Es usted un maestro de primaria y uno de sus alumnos le ofrece un costoso obsequio con el fin de obtener una mayor calificación usted:

A) Le dedicaría tiempo extra para nivelarlo.

B) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar.

C) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por su alumno, porque usted sabe que es inteligente.

D) Llamaría a sus padres para que paguen clases particulares.

4. Al conducir su automóvil por descuido usted se pasa un alto, el agente de tránsito lo detiene y para permitirle circular nuevamente, le solicita cierta suma de dinero usted.

A) Arranca su automóvil y deja al agente de tránsito.

B) Trata de llegar a un acuerdo encaminado a disminuir la cantidad de dinero.

C) Pide le sea levantada la infracción pertinente.

D) Amenaza al agente con reportarlo con sus superiores.

5. Prefiere una amistad que:

A) Sea activo y le guste reparar defectos en su hogar.

B) Se interese por ser líder en el sindicato del cual forma parte.

C) Asistir con frecuencia a eventos religiosos.

D) Le interesa emprender negocios.

6. Si al llegar a su trabajo encuentra en el baño un reloj en el lavabo usted:

A) Trataría de encontrar a su dueño.

B) Lo reporta a sus superiores y lo entrega,

C) No hace ningún comentario y espera a que lo busquen

D) Lo deja donde lo encontró.

7. Un buen gobierno debería:

A) Ayudar a las clases necesitadas.

B) Ampliar las zonas turísticas de cinco estrellas.

C) Buscar a los mejores líderes de su partido.

D) Permitir que la religión sea oficial.

8. Un amigo suyo desea obtener un ascenso dentro de su trabajo, usted le aconseja:

A) Que sea cumplido y eficiente.

B) Que busque cuales son los errores del jefe para que demuestre que él no es perfecto.

C) Que prometa una manta a su santo de preferencia.

D) Que ofrezca una excelente comida a los dirigentes de la empresa.

9. Si Luis al llegar a su casa observa que le están robando las llantas al automóvil de su vecino:

A) Llamaría a la policía.

B) Llamaría a su vecino.

C) Pediría a los asaltantes parte del beneficio que obtendrán en el robo, por guardar silencio.

E) Mejor no haría nada y se metería a su casa.

10. Un empleado de 60 años que ha sido leal a la empresa durante 28 años, se queja del exceso de trabajo, lo mejor sería:

A) Pedir un aumento de sueldo.

B) Recurrir al sindicato para que éste le ayude.

C) Que recurra a su guía espiritual para que le diga cómo se le debe ayudar y su trabajo no se le haga pesado.

D) Que solicite una persona para que le ayude.

11. Usted visita a un amigo enfermo y lo mejor sería:

A) Que lo convenza de acudir al seguro social para que su atención médica no le sea costosa.

B) Proponerle su ayuda cuando él tenga que acudir a sus citas médicas.

C) Que como todo le ha salido mal últimamente vea a una persona para que le realice una limpia.

D) Decirle lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo hospitalizado.

12. Al salir de viaje sus vecinos le piden cuidar su casa, durante su ausencia usted:

A) Les dice que no debido a que se encuentra muy ocupado en esos días.

B) Atiende con gusto la petición de sus vecinos.

C) A cambio de sus servicios les solicita prestado el automóvil que no utilizarán en su viaje.

D) Asiste al módulo de vigilancia local, para que le brinde mayor seguridad.

13. Si encuentra a un niño llorando sólo en una tienda comercial usted:

A) Lo ayudaría a buscar a su familia en la tienda.

B) Lo llevaría al área de servicios generales para que ahí espere a que lo ayuden.

C) Pasaría de largo porque usted tiene prisa.

D) Lo llevaría a su casa, pero le cobra a la mamá por el tiempo que usted perdió por andarla buscando.

14. Si usted viviera en provincia y tuviera más entradas de las que necesita que prefiriera hacer con el dinero:

A) Hacerlo producir para ayudar al desarrollo de la industria.

B) Donar el dinero para la construcción de una iglesia.

C) Darlo a una sociedad para el beneficio de las familias humildes del poblado.

D) Apoyar ayuda al partido político con el cual simpatiza.

15. Su hijo ha dejado sus estudios por un tiempo:

A) Le sugiere que vea a los maestros para que les proponga que lo ayuden.

B) Que haga lo que quiera pues ya está grande.

C) Que curse nuevamente el año para que pase las materias reprobadas.

D) Darle apoyo económico y moral para que supere este tropiezo en sus estudios.

16. A qué actividad prefiere dedicarse durante sus vacaciones:

A) Obtener experiencia en otro negocio que no sea el propio.

B) Participar en la campaña política de diputados que se va a efectuar en su localidad.

C) Asistir a un retiro organizado por la iglesia.

D) Visitar un lugar que no conoce, en compañía de su familia.

17. La familia de Pedro tiene un hijo drogadicto y es amigo de su hijo u hijo para no decírselo a sus padres.

A) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver.

B) Le sugiere a su familia que lo lleven a Centros de Integración Juvenil para que lo ayuden.

C) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie un reloj que tanto le gusta a su hijo para no decírselo a sus padres.

D) Lo lleva a un centro de rehabilitación junto con su hijo para que sienta que lo apoya y no es rechazado.

18. Su esposa le comenta que al terminar de realizar sus actividades cotidianas le queda mucho tiempo libre, usted le sugiere:

A) Que emplee su tiempo como catequista de la iglesia.

B) Que venda artículos femeninos.

C) Que promueva juntas entre los vecinos encaminadas a resolver los problemas de la comunidad.

D) Que asista con sus hijos a centros recreativos sí fuera posible.

19. Quiere pedir un favor a un conocido, que beneficiará a la empresa para la cual trabaja:

A) Le explica los motivos y necesidades por las cuales requiere ese favor.

B) Le pide el favor sin mayor explicación.

C) Le hace creer que él será el más beneficiado al ofrecerle una retribución.

D) Le sugiere a su jefe que sea él quien se lo pida y explique la necesidad.

20. Cuál de las siguientes ocupaciones escogería:

A) Trabajar en forma independiente.

B) Como encargado del departamento en el cual a usted le gusta.

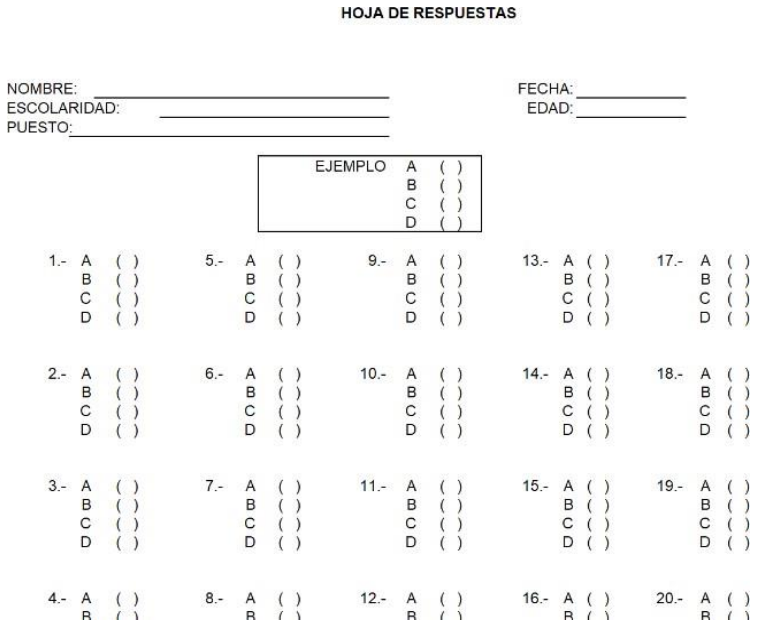
C) Dedicarse a estudios de la iglesia.

D) Trabajador social.

Al finalizar la prueba y obtener las respuestas del candidato se procede a digitar los datos en Excel se ingresan las respuestas y muestra el resultado de la prueba y la correcta interpretación de los datos.

Prueba Zavic se muestra en la siguiente secuencia de imágenes.

Imagen 1. Formato de respuestas.



HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE: _____ FECHA: _____
ESCOLARIDAD: _____ EDAD: _____
PUESTO: _____

EJEMPLO	
A	( )
B	( )
C	( )
D	( )

1.- A ( )	5.- A ( )	9.- A ( )	13.- A ( )	17.- A ( )
B ( )	B ( )	B ( )	B ( )	B ( )
C ( )	C ( )	C ( )	C ( )	C ( )
D ( )	D ( )	D ( )	D ( )	D ( )
2.- A ( )	6.- A ( )	10.- A ( )	14.- A ( )	18.- A ( )
B ( )	B ( )	B ( )	B ( )	B ( )
C ( )	C ( )	C ( )	C ( )	C ( )
D ( )	D ( )	D ( )	D ( )	D ( )
3.- A ( )	7.- A ( )	11.- A ( )	15.- A ( )	19.- A ( )
B ( )	B ( )	B ( )	B ( )	B ( )
C ( )	C ( )	C ( )	C ( )	C ( )
D ( )	D ( )	D ( )	D ( )	D ( )
4.- A ( )	8.- A ( )	12.- A ( )	16.- A ( )	20.- A ( )
B ( )	B ( )	B ( )	B ( )	B ( )

Imagen 2. Respuestas.

1.- A	4	5.- A	2	9.- A	4	13.- A	4	17.- A	1
B	2	B	1	B	3	B	3	B	4
C	1	C	3	C	1	C	2	C	2
D	3	D	4	D	2	D	1	D	3
2.- A	2	6.- A	4	10.- A	3	14.- A	4	18.- A	1
B	4	B	3	B	1	B	3	B	3
C	1	C	1	C	2	C	2	C	2
D	3	D	2	D	4	D	1	D	4
3.- A	4	7.- A	4	11.- A	4	15.- A	4	19.- A	4
B	2	B	3	B	3	B	1	B	2
C	1	C	1	C	2	C	3	C	1
D	2	D	2	D	1	D	2	D	3
4.- A	1	8.- A	4	12.- A	3	16.- A	2	20.- A	4
B	4	B	1	B	2	B	1	B	3
C	3	C	2	C	1	C	3	C	2
D	2	D	3	D	4	D	4	D	1

Captura las respuestas en los espacios correspondientes

Imagen 3. Resultado.

8	B	1	A	4	C	2	D	3	7	B	3	C	1	A	4	D	2
9	B	3	A	4	D	2	C	1	10	A	3	B	1	D	4	C	2
12	B	2	D	4	A	3	C	1	11	A	4	D	1	B	3	C	2
13	A	4	B	3	C	2	D	1	14	A	4	D	1	C	2	B	3
15	D	2	C	3	B	1	A	4	16	A	2	B	1	D	4	C	3
17	D	3	B	4	A	1	C	2	18	B	3	C	2	D	4	A	1
19	A	4	D	3	B	2	C	1	20	A	4	B	3	D	1	C	2
105		29		35		19		22	100		29		16		32		23

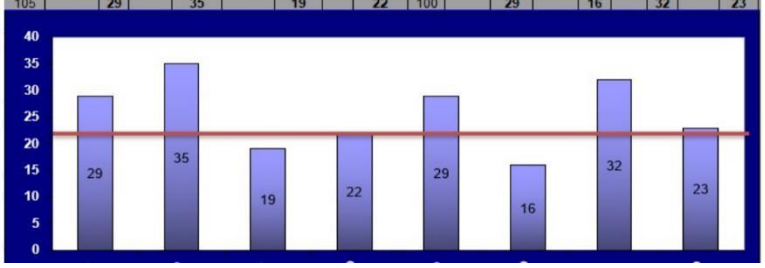


Imagen 4. Interpretación.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Nombre del candidato:		Victor Manuel Castro Martínez					
2								
3								
4	MORAL	LEGALIDAD	INDIFERENCIA	CORRUPTO	ECONOMICO	POLITICO	SOCIAL	RELIGIOSO
5	30	36	22	15	28	23	27	18
6	ALTO	ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO BAJO	ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO BAJO
7								
8	(seguir las normas de un buen comportamiento). Se destina para aquellos puestos que requieren de un fuerte valor moral que se someta a las reglas que establece la familia, sociedad o algún organismo, para realizar el bien y no el mal.							
9	(deseo de honestidad). Persona que será honesta y honrada, acoplándose a las políticas que regirán la empresa. Fiel a las órdenes que dicte el Jefe inmediato.							
10								
11	Persona que requiere un alto valor de indiferencia, será una persona con bajo nivel productivo, tal vez por la desmotivación o por un							
12	estado de ánimo que aqueje su comportamiento.							
13								
14	será una persona que buscará el éxito a través de sus propios logros sin corromper a terceros, y será una persona que se acopiará							
15	a loslineamientos que le regirán en sus comportamiento, una persona que se rige por los valores morales y legalidad.							
16								
17	persona que está interesada en ser juzgada por su habilidad para lograr utilidades, técnicasde reducción de costos, o habilidad							
18	para resolver problemas prácticos y un fuerte enfoque respecto al retorno sobre la inversión o en la efectividad de costos.							

Hoja de Respuestas | Hoja de captura | Resultados | INTERPRETACION | +

Además, de las pruebas antes mencionadas, también se recomiendan las siguientes pruebas para que Recursos Humanos tenga variedad y elija la que mejor le convenga Test de Cleaver que describe la reacción ante una situación estresante y el desarrollo del trabajo en esa condición y el Test de Moss el cual se clasifica dentro de la categoría de pruebas psicométricas que miden la adaptabilidad social de la persona con el objetivo de conocer y predecir su comportamiento.

Evaluación cultural del candidato:

PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA EVALUAR LA ADAPTACIÓN CULTURAL A LA EMPRESA EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA. C.V.

1. **¿Cómo describirías tu estilo de trabajo en equipo?**

Esta pregunta ayudará a entender si el candidato prefiere colaborar y cómo se integra en un entorno de trabajo en equipo.

2. **¿Qué valoras más en un ambiente de trabajo?**

Con esta pregunta, puedes identificar si los valores del candidato coinciden con los de la empresa.

3. **¿Cómo manejas el estrés y las situaciones de alta presión en el trabajo?**

Es importante saber cómo el candidato enfrenta situaciones difíciles, especialmente en un entorno de producción.

4. **¿Puedes darme un ejemplo de una vez que tuviste que adaptarte rápidamente a un cambio en el trabajo?**

Esta pregunta evalúa la flexibilidad y capacidad de adaptación del candidato.

5. **¿Cómo te aseguras de mantener una comunicación efectiva con tus compañeros de trabajo?**

La comunicación es clave en cualquier empresa, y esta pregunta ayudará a entender las habilidades comunicativas del candidato.

6. **¿Qué tipo de ambiente de trabajo te motiva a dar lo mejor de ti?**

Aquí puedes ver si el candidato se siente más cómodo en un ambiente estructurado o más relajado.

7. **¿Cómo manejas los conflictos en el lugar de trabajo?**

Es crucial saber cómo el candidato resuelve conflictos y si su enfoque es compatible con la cultura de tu empresa.

8. ¿Qué importancia le das a la calidad en tu trabajo?

En una maquila, la calidad es esencial. Esta pregunta ayudará a evaluar el compromiso del candidato con la calidad.

9. ¿Cómo te mantienes actualizado con las mejores prácticas y nuevas tecnologías en tu campo?

Esta pregunta muestra si el candidato está dispuesto a aprender y mejorar continuamente.

10. ¿Por qué te interesa trabajar en nuestra empresa y cómo crees que puedes contribuir a nuestra cultura?

Finalmente, esta pregunta dará una idea de la motivación del candidato y su comprensión de la cultura de tu empresa.

Estas preguntas ayudarán a evaluar si el candidato se ajusta bien a la cultura de tu empresa maquiladora manufacturera y si tiene las habilidades y actitudes necesarias para prosperar en tu entorno de trabajo.

Ejemplo de entrevista offboarding.

PREGUNTAS DE ENTREVISTA VERBAL PARA EL PROCESO DE OFFBOARDING EN EL BÁLSAMO MANUFACTURING.

Aplicable tanto para empleados promovidos como para aquellos que se retiran de la empresa:

1. Notificación de la partida:

¿Cómo y cuándo fuiste notificado sobre tu promoción o retiro de la empresa?

2. Entrega de documentación:

¿Has recibido toda la documentación necesaria relacionada con tu salida, como el finiquito y certificados laborales? ¿Hay algún documento pendiente?

3. Recopilación de activos de la empresa:

¿Has devuelto todos los activos de la empresa, como equipos, tarjetas de acceso y otros materiales? ¿Hay algún activo que aún necesites entregar?

4. Desactivación de accesos y cuentas:

¿Se han desactivado todos tus accesos y cuentas corporativas de manera adecuada? ¿Tuviste algún problema con este proceso?

5. Entrevista de salida:

¿Participaste en una entrevista de salida? Si es así, ¿qué temas se abordaron y cómo fue tu experiencia?

6. Información sobre beneficios y compensaciones:

¿Recibiste información clara y completa sobre tus beneficios y compensaciones finales? ¿Hay algún aspecto que consideres no fue cubierto adecuadamente?

7. Transición de responsabilidades:

¿Cómo se manejó la transición de tus responsabilidades? ¿Tuviste la oportunidad de capacitar a tu reemplazo o dejar instrucciones claras?

8. Despedida y agradecimiento:

¿Cómo fue tu despedida de la empresa? ¿Te sentiste valorado y agradecido por tu tiempo en El Bálsamo Manufacturing?

9. Satisfacción general:

¿Qué tan satisfecho estás con el proceso de offboarding en general? ¿Hay algo que crees que podría mejorarse?

10. Comentarios adicionales:

¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia sobre el proceso de offboarding que te gustaría compartir?

4.- PROGRAMAS DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

El desarrollo y la capacitación son aspectos fundamentales para el crecimiento personal y profesional. Hay una amplia variedad de programas y recursos disponibles para ayudar a la fuerza laboral a mejorar sus habilidades y conocimientos.

El desarrollo de habilidades tiene un impacto positivo en los trabajadores, por esa razón la implementación de capacitación es una base fundamental para la empresa, ya que las capacitaciones incidirán directamente en el empleado, transformándolos en empleados más calificados y comprometidos con su trabajo. Las capacitaciones han evolucionado a lo largo de los años, de tal manera que su desarrollo es crucial para el éxito de una empresa, para ello es necesario tener un conocimiento detallado de las habilidades necesarias al momento de reclutar talento humano de esa manera, se podrá brindar una capacitación con el fin de lograr que el trabajador se desenvuelva con facilidad en el área laboral que le sea asignada, enfrentado retos, logrando que las empresas innoven, se reinventen y se convierta en una empresa competitiva y sea altamente productiva. La competitividad y la producción son factores de vital importancia para el cumplimiento de objetivos.

Existen diversos tipos de capacitaciones diseñadas para desarrollar habilidades específicas.

Se propone crear una capacitación donde se expongan diferentes temas con el fin de abarcar las diversas áreas y que los participantes sean directamente los administradores de personal (Mandos medios y alta dirección) ya contratados, y de esa manera poder crear el sentido de pertenencia con la empresa. También se encomienda para las nuevas contrataciones de estos puestos antes mencionados.

La capacitación contiene de una serie de nueve módulos que serán desarrollados por un experto se sugiere contratar un facilitador, que desarrolle un módulo en un lapso de cuatro horas una vez por semana para no afectar la productividad, las fechas para las capacitaciones se dejan a conveniencia de la empresa.

A continuación, se presenta una pequeña descripción de cada una de las capacitaciones recomendadas:

- **Automotivación**

En esta capacitación se enseña a los empleados cómo motivar a los demás desde la propia motivación, además se enfoca en buscar un beneficio en la vida personal y laboral del empleado, aprender sobre las fuerzas que impulsan al ser humano a alcanzar las metas diarias.

La automotivación es un concepto que se refiere a la capacidad de impulsarse a uno mismo para alcanzar metas, superar obstáculos y mantener un nivel constante de energía y entusiasmo. El objetivo de la automotivación es cultivar un sentido interno de propósito y determinación que impulsa a una persona a lograr sus objetivos, incluso en momentos difíciles. Algunos de los objetivos clave de la automotivación incluyen el logro de metas personales y profesionales.

Estructura del tema

- construir y fortalecer el entusiasmo personal.
- autoestima.
- asertividad emocional.
- el poder de la motivación.
- la automotivación.
- elegir metas personales.
- capacidad de vivir con pasión y transmitirla a otros.
- cómo contagiar las emociones a los demás.
- implementación de pensamientos positivos.
- aprender de los mejores.

- **La comunicación efectiva**

Donde el objetivo principal es aprender a desarrollar una comunicación asertiva, generando respuestas inteligentes a la situación individual y grupal en el equipo de trabajo, así mismo reconocer el impacto del lenguaje y la comunicación.

La comunicación efectiva es un proceso en el cual la información se transmite de manera clara, comprensible y significativa entre dos o más personas. Consiste en lograr que el mensaje enviado por el emisor sea interpretado de manera precisa por el receptor, minimizando la posibilidad de malentendidos.

Estructura del tema:

- la comunicación y sus procesos.
- elementos y tipos de comunicación.
- relaciones interpersonales.
- la comunicación asertiva.
- barreras de la comunicación.
- manejo de conflictos.
- saber escuchar.
- todo comunica.

- **Manejo de estrés**

El estrés es la enfermedad del siglo hoy en día la mayoría de las personas sufre por el estrés, su concepto dice que es la respuesta del sistema nervioso a un acontecimiento o una situación que se percibe como una amenaza. El objetivo principal de esta capacitación es aprender a manejar el estrés por medio de estrategias que ayudan a controlarlo.

Estructura del tema:

- tipos de estrés.
- causas habituales del estrés.
- efectos del estrés.
- estrategias para controlar el estrés.

- **Inteligencia emocional**

El objetivo principal de esta capacitación es que el participante aprenda sobre las inteligencias múltiples, que es la inteligencia emocional y los componentes de la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismos y en otros siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros.

Estructura del tema:

- manejo emocional y control del estrés.
- las inteligencias múltiples.
- elementos para desarrollar la inteligencia emocional.
- consejos para mejorar la inteligencia emocional.

- **Liderazgo situacional**

Persigue objetivos específicos los cuales son:

La comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y desarrollo de las personas y el aprender a desarrollar eficazmente las actitudes de liderazgo, así mismo se centra en mostrar los diferentes tipos de liderazgo para aplicar el que mejor convenga para las diferentes situaciones que se dan en el área laboral.

Estructura del tema:

- conducta de relación.
- tipos de liderazgo situacional.
- tipos de coaching.

- **Imagen Profesional**

La capacitación continua con el tema imagen profesional, la imagen que el empleado proyecta es la imagen de la empresa, por lo tanto, es de vital importancia proyectar una imagen profesional que demuestre el líder que quiere ser.

El capacitación aborda temas tales como la personalidad, el carisma y el vestuario, entre otros que son necesarios para la personalidad.

Estructura del tema:

- conociéndome a mí mismo.
- la primera impresión.
- guía de vestir en el ámbito laboral.

- tipos de cuerpos.
- la magia del color.

- **Toma de decisiones**

Otro de los temas a abordar en la capacitación es la toma de decisiones donde el objetivo principal es que el participante pueda aplicar herramientas y métodos para la toma de decisiones, además de fortalecer el discernimiento de los participantes, y aprender a reconocer el impacto de las decisiones para la efectividad de las relaciones laborales.

La toma de decisiones es el proceso para identificar y aplicar un curso de acción para resolver un problema específico, esta capacitación muestra los ocho pasos para la correcta toma de decisión.

Estructura del tema:

- los ocho pasos para la toma de decisión.
- tipos de conflictos laborales.
- resolución de conflictos laborales.
- la creatividad.

- **Creatividad**

Esta capacitación se define como la producción de una idea o un descubrimiento que es nuevo, original, útil, que satisface tanto al creador como a otros durante un periodo. El objetivo principal es que el participante pueda innovar desde su puesto de trabajo en las diferentes áreas que se manejan en la empresa. Otro tema importante para tratar dentro del capacitación de creatividad es romper paradigmas y barreras mentales

Estructura del tema:

- innovación.
- la importancia de cambiar la manera de realizar labores.
- romper paradigmas.
- ejercicios de creatividad.

- **Gestión del tiempo**

La capacitación finaliza con la capacitación gestión del tiempo, donde el participante aprenderá el valor de la reducción de un segundo en los tiempos de producción. Esto se convierte en el aumento en la productividad de la empresa.

Estructura del tema:

- planificar tareas.
- priorizar las tareas por importancia.
- el valor de un segundo.

Al finalizar toda la capacitación se recomienda hacer un acto de graduación y entregar un diploma a los participantes.

4.1.- Proceso de inducción para las nuevas contrataciones

El plan de inducción y capacitación efectiva es crucial para integrar de manera exitosa a los nuevos empleados y de esta forma garantizar una transición adecuada y efectiva de los empleados nuevos. Dirigido para las nuevas contrataciones para todos los puestos de la empresa.

Semana 1: Orientación General

Día 1: Bienvenida y Presentación

- Recepción por parte de la alta dirección.
- Introducción a la cultura y valores de la empresa.
- Presentación del organigrama y roles clave.

Día 2: Políticas y Procedimientos

- Revisión y explicación de políticas internas.
- Normas de seguridad y procedimientos de emergencia.
- Introducción a la ética laboral y conducta en el lugar de trabajo.

Día 3: Tour por las Instalaciones

- Recorrido por la planta de producción.
- Presentación de áreas clave y equipos.
- Demostración de protocolos de seguridad.

Semana 2: Capacitación Técnica

Día 4-5 Capacitación en el Puesto de Trabajo.

- Formación práctica en el área asignada.
- Uso seguro de maquinaria y herramientas.
- Supervisión y retroalimentación continua.

Semana 3-4: Desarrollo de Habilidades y Conocimientos Específicos

Día 6-10: Programa de Capacitación Técnica Continua

- Módulos de entrenamiento específicos para el puesto.
- Evaluaciones periódicas para medir el progreso.
- Sesiones teóricas y prácticas.

Mes 2: Evaluación y Retroalimentación

Día 11-20: Evaluación del Desempeño Inicial

- Revisiones de desempeño con supervisores.
- Identificación de áreas de mejora y fortalezas.
- Ajuste de la capacitación según necesidades individuales.

Mes 3 en Adelante: Desarrollo continuo

Día 21 en Adelante: Programa de Desarrollo Continuo.

- Sesiones de capacitación periódicas.
- Oportunidades para adquirir nuevas habilidades.
- Asignar un mentor y programas de tutoría.

Consideraciones Adicionales:

- **Retroalimentación Regular:** Implementar sesiones de retroalimentación regular para evaluar el progreso y abordar inquietudes.
- **Recursos de Aprendizaje:** Proporcionar manuales, videos, y otros recursos para facilitar el aprendizaje continuo.
- **Clima Laboral:** Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- **Evaluación de Resultados:** Medir el impacto de la capacitación en el desempeño laboral y ajustar el plan según sea necesario.

Al finalizar el plan de inducción para las nuevas contrataciones, si el empleado es aceptado en la empresa se le imparten la capacitación que es para los empleados de la empresa.

5.- ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS

La retención de empleados es muy importante para la empresa es por ello, que se tiene la filosofía que el activo más valioso son las personas, una estrategia para la retención es crear en ellos una cultura de pertenencia y esto se logra proporcionándoles un clima laboral agradable así mismo permitir que el empleado pueda lograr un crecimiento profesional, con el fin de crear un sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa, es necesario realizar acciones que vayan enfocadas al bienestar de este como la estrategia trabajo vida.

Un programa de bienestar laboral es una iniciativa diseñada por las organizaciones para promover y mejorar la salud y el bienestar general de sus empleados. Estos programas buscan crear un entorno laboral que favorezca la salud física, mental y emocional de los trabajadores, con el objetivo de mejorar la calidad de vida y aumentar la satisfacción laboral

La mejor manera para que los empleados perciban lo que la organización hace por ellos es, actuar enfocándose en el bienestar de estos e incentivarlos a que propongan ideas y participen en la creación de los programas, una forma de hacerlo es crear encuestas en WhatsApp para conocer lo que los empleados quieren de forma fácil.

5.1 Programas de bienestar social.

Los programas de bienestar social para los empleados proponen un equilibrio entre la vida laboral y la vida diaria y se denominan programas trabajo vida y son creados con el fin de lograr un bienestar dentro de todos los empleados.

- **Horarios flexibles.**

Objetivo: Aumentar la productividad del empleado con buena calidad.

Cumplimiento de metas en menos de las 44 horas, si cumple la meta de eficiencia y calidad se puede reducir el horario laboral sin afectar salarios. Es una práctica de ganar, ganar el empleado se va temprano del trabajo y el empleador recibe más productividad.

Dificultad de implementación: baja.

Cierre de planilla por parte de los administradores de producción.

Coste monetario: Bajo.

Obtener la aprobación de la gerencia.

- **Semana comprimida.**

Objetivo: Diseñar horarios que beneficien al empleado.

Se labora más horas diarias para cumplir con las 44 horas semanales y queda un día libre (viernes, por ejemplo) en el que los empleados pueden hacer actividades necesarias sin tener que recurrir a un permiso que se refleja en descuentos salariales.

Dificultad de implementación: baja.

Proponer horarios de 11 horas de lunes a jueves.

Coste monetario: Bajo.

Obtener el permiso de la gerencia.

- **Programas de salud**

Objetivo: crear en los empleados la necesidad de mantenerse saludable. Competencias de pérdida de peso.

Animar a los empleados a cambiar sus hábitos alimenticios creando grupos de cuatro personas para participar en una pérdida de peso durante cuatro meses consecutivos, se iniciar con elegir un nombre para el grupo (ejemplo Gorditos no más) luego se pasa a un pesaje total como grupo, se continua con pesajes semanales para poder ver los avances y quienes se mantienen en

primer lugar. Al finalizar la competencia elegir al grupo que más peso perdió y darle un premio y promocionales motivacionales.

Dificultad de implementación: Media.

Obtener los fondos para el premio.

Coste monetario: Bajo.

- **Pausas activas intermitentes.**

Objetivo: Crear una cultura ergonómica saludable.

Animar a los empleados a tomar pausas regulares para estirar y mover las piernas. Se puede realizar de forma conjunta, usando el altavoz de la empresa con una rutina previamente establecida que incluye estiramiento por una cultura ergonómica saludable. Esta práctica ayuda a reducir el sedentarismo, mejora la circulación y ayuda a potenciar la concentración.

Dificultad de implementación: baja.

Obtener el permiso de la gerencia.

Coste monetario: Bajo.

Inversión de tiempo de un minuto, cuatro veces en la jornada laboral.

- **Actividades al aire libre de voluntariado.**

Objetivo: Cultura de responsabilidad social colaborando con las comunidades cercanas.

Animar a los empleados a participar en actividades de responsabilidad social empresarial, la limpieza del Lago de Coatepeque, la siembra de árboles en zonas aledañas a la empresa y pintar escuelas de las comunidades, entre otras. Estas actividades sirven al empleado para salir de la rutina, al mismo tiempo aportando buenas obras a la comunidad.

Dificultad de implementación: media.

Obtener los fondos y el permiso de la gerencia.

Coste monetario: Bajo.

Conseguir promocionales y transporte para los participantes.

Con la implementación de estos programas se pretende crear un clima laboral agradable donde los empleados se sientan satisfechos y con ganas de regresar a trabajar el día siguiente.

5.2 Reclutar candidatos que se ajusten a la cultura dentro de la compañía.

Para conseguir un alto grado de retención de personal, es lógico contratar candidatos con valores y visiones similares a los de tu empresa.

Cuando los empleados sienten que defienden y creen en los mismos ideales que el empleador, están más motivados para comprometerse durante más tiempo con la misión de la organización. Por otra parte, otro factor importante para los candidatos a un puesto de trabajo es encontrar una cultura empresarial adecuada que se ajuste a sus valores.

Una empresa que ofrece un salario superior al del mercado, pero que es conocida por tener una cultura empresarial poco atractiva, probablemente no tenga éxito a la hora de contratar a sus candidatos ideales.

El empresario y el empleado tienen que encontrar una buena sintonía en lo que respecta a su cultura y sus valores, de lo contrario, la retención de personal se verá afectada.

5.3 Mostrar aprecio y respeto por los empleados.

Los empleados desean saber que su trabajo se valora y que sus contribuciones son importantes. La motivación de los trabajadores para permanecer en una empresa suele depender, en gran medida, de que se sientan respetados y apreciados.

Hay que desarrollar métodos para mostrar el aprecio por los empleados y por lo que hacen, un ejemplo sería poder otorgar premios anuales al rendimiento a los mejores empleados de la empresa.

También se puede demostrar el reconocimiento a los empleados de muchas otras maneras, como dando recompensas de poco valor (vales de restaurante, por ejemplo) a las personas con mejor rendimiento, comprándoles tartas y pasteles cada mes, o simplemente reconociendo

públicamente sus logros. Muchas veces, los pequeños detalles pueden contribuir a mejorar la retención de personal.

5.4 Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional en la empresa.

El empleado, sea cual sea su nivel, no quiere sentirse atrapado en su trabajo. Los trabajadores quieren progresar en sus carreras, de ahí la importancia de crear oportunidades para que los empleados se desarrollen profesionalmente en la empresa, de modo que no sientan que tienen que marcharse para poder avanzar en la profesión que eligieron.

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, no permanecer estancados en sus carreras y de poder crecer y desarrollarse profesionalmente a través de las sesiones de formación que ofrece la empresa.

Se puede hacer identificando las habilidades que los empleados necesitan mejorar y ofreciendo los talleres correspondientes para solucionar cualquier carencia. Este incentivo contribuirá a mantener motivados a los empleados, además de aumentar su fidelidad a la empresa. Una buena opción es trabajar de manera conjunta con Capacítate para el Empleo ya que cuentan con diferentes cursos de forma gratuita y en línea, otra opción sería el Instituto Nacional de Capacitación y Formación (INCAF) que brinda capacitaciones a las empresas que pueden ser de mucha ayuda para los empleados.

6.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se llevará a cabo una evaluación de desempeño que se realice cada tres meses con el fin de determinar si se está cumpliendo con los requerimientos de los puestos. A continuación, la estructura de la evaluación y su explicación de cómo se usa.

REVISIÓN DE DESEMPEÑO_____

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

Nombre: Víctor Manuel Castro

Puntuación Promedio____3.37

Código:__33662_____ Puesto: Operario de producción

Fecha de evaluación: _12/12/2023_____

Definición de calificaciones del desempeño	
5	**Desempeño Destacado**
4	**Alto Desempeño**
3	**Sólido Desempeño**
2	**Requiere Mejora**
1	**Insatisfecho**

Se evalúa la categoría de uno a cinco según las definiciones antes mencionadas se debe de colocar un comentario al ítem que se evalúe con cinco, dos y uno

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	NOTA	COMENTARIO
Seguridad	Acepta la responsabilidad de prevenir accidentes, sigue las reglas de seguridad.	2	Falla en vestimenta
Calidad de trabajo	Considera la exactitud y confiabilidad de los resultados y el grado de cumplimiento de la calidad.	3	

Cantidad de trabajo	Considera aceptable el volumen de tareas asignadas, se enfoca en sus resultados.	4	
Iniciativa	Se anticipa a lo que hay que hacer y lo hace. Muestra automotivación.	3	
Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con sus compañeros para alcanzar las metas en grupo.	4	
Conocimiento del trabajo	Comprende principios, conceptos, y los requerimientos necesarios para cumplir las metas.	3	
Solución de problemas	Sabe identificar problemas y propone soluciones efectivas.	5	Reconocimiento por innovación
Confiabilidad	Comprendo la importancia de estar en mi lugar de trabajo de manera constante.	3	
Promedio de la evaluación (Se suman todos los datos de las casillas de nota y se divide entre 8 de esa manera se obtienen en promedio)		**27/8=3.37**	
Comentarios del empleado: (La persona evaluada debe de llenar esta casilla) Estoy de acuerdo con los porcentajes asignados			

Firma del empleado: Víctor Manuel Castro

Firma del evaluador: Sergio Granados

Se llenan los datos requeridos al inicio de la hoja, se recomienda que realice la evaluación el jefe inmediato, los datos de las evaluaciones son confidenciales.

Para una correcta implementación de las evaluaciones se sugiere usar las evaluaciones para los ascensos. Es requisito mantener un promedio de tres punto cinco, como mínimo, para poder aplicar a otro cargo, también si el empleado mantiene durante todo el año el promedio menor a dos punto cinco, será sometido a un seguimiento disciplinario con el fin de que el empleado busque cada día la mejora continua.

6.1.- Planes de sucesión y desarrollo de liderazgo

Para asegurar la estabilidad operativa a largo plazo, es importante disponer de un plan de sucesión. Para la correcta implementación del plan se requiere identificar a los empleados con un alto potencial y prepararlos para sus futuros roles. Asimismo, se utiliza como estrategia para mantener a los empleados y brindarles una carrera de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

En este caso se recomienda el plan de sucesión debido a la escasez de talento en el mercado laboral, por lo tanto, es primordial el desarrollar talentos internos.

Estructura del plan de sucesión:

- **Enfoque:** Identificar y preparar empleados con potencial para asumir roles clave a futuro en la organización.
- **Objetivo:** Asegurar la continuidad de la empresa y minimizar el impacto en puestos clave en caso de que los empleados actuales dejen sus puestos.
- **Alcance:** Se recomienda dirigirlo hacia posiciones críticas o estratégicas en la empresa.
- **Preparación:** Se enfoca en el desarrollo de habilidades específicas necesarias para los roles futuros dentro de la organización.

A continuación, el plan de sucesión:

1er paso definir los roles claves: Identificar los roles y puestos críticos en la empresa que necesitan un plan de sucesión. Estos son los roles cuya vacante podría tener un alto impacto en la empresa. Un ejemplo puede ser el supervisor administrativo de producción ya que es un rol clave para el cumplimiento de la productividad dentro de la empresa.

2do paso evaluación de habilidades y competencias: Al identificar los roles clave, evalúa las habilidades y competencias necesarias para desempeñar esos roles. De esta manera se identifica a los empleados que tienen el potencial para asumir estas posiciones en el futuro. El empleado con más capacitaciones y mayor cumplimiento de perfil del puesto será el elegido para el plan de sucesión.

3er paso identificación de talento interno: Buscar dentro de la empresa para identificar a los empleados con el potencial y las habilidades necesarias para llenar los roles clave. Para esto es necesario revisar las evaluaciones de desempeño que se pasarán cada tres meses, llevar un seguimiento del empleado con el jefe inmediato para conocer a los empleados, cuánto tiempo llevan en sus roles y otros detalles. Cabe mencionar que la persona debe de haber obtenido en sus últimas evaluaciones un promedio mayor o igual a tres.

4º paso plan de desarrollo: Dentro del plan de desarrollo se recomienda colocar a los candidatos identificados como futuros líderes a sucesión en prioridad para las capacitaciones recomendadas, en los talleres con INCAF o capacítate para el empleo e incluirlos en capacitaciones virtuales de las que ya cuenta la empresa.

5º paso actualización constante: se recomienda la actualización del plan cada seis meses para reflejar los cambios en la organización y el personal. Con la actualización se logra la identificación de nuevos candidatos, la revisión de las necesidades de habilidades y la adaptación a cambios estratégicos en la empresa.

6º paso comunicación y transparencia: Comunica claramente el plan de sucesión a los empleados involucrados, y asegúrate de que comprendan su papel en el proceso. La transparencia es esencial para ganar la confianza de los empleados y motivarlos. En este paso se recomienda la realización de la entrevista para identificar las competencias y capacidades del empleado.

7º paso ejecución y seguimiento: Se implementa el plan de sucesión y realiza un seguimiento constante del progreso, con el fin de asegurar que los empleados estén alcanzando las metas y adquiriendo las habilidades necesarias. Se puede medir el cumplimiento de metas por medio de la evaluación de desempeño.

8º paso evaluación y ajuste: Se recomienda la evaluación del plan de sucesión cada seis meses y poder ajustarlo según sea requerido. A medida que la empresa y sus necesidades cambien, el plan de sucesión debe evolucionar para seguir siendo relevante y efectivo.

El correcto desarrollo del plan de sucesión sirve de guía para obtener fidelidad de los empleados hacia la empresa y a la empresa a mantenerse en el mercado cumpliendo sus objetivos y los empleados.

7.- INDICADORES DE GESTIÓN

Resultado medible, la cual proviene de una actividad que se realiza en la empresa, como la empresa obtiene una mejora continua.

7.1.- Definición de indicadores claves de rendimiento (KPIs)

Para medir el progreso hacia los objetivos de gestión de talento humano se recomienda utilizar Key Performance Indicators (KPI) estas son métricas que permiten a la empresa medir la efectividad del proceso de reclutamiento y selección.

Los siguientes KPIs son los que se recomienda utilizar en el reclutamiento de la empresa el Bálsamo:

- **Tiempos de contratación** (para medir en cuánto tiempo podemos hacer efectiva la incorporación del personal). El propósito es reducir los tiempos de contratación de esta forma medir el proceso de selección que actualmente se tardan de dos a tres meses en la contratación de un profesional. Para hacerlo de manera eficiente se recomienda usar plataformas tales como: **TUUP** (es una plataforma que combina psicología y tecnología con el objetivo es conectar profesionales y empresas mediante un matching inteligente entre personas y empresas).

  LinkedIn (es una red profesional online en la que se puede ofertar propuestas de empleos y así buscar al candidato idóneo según el perfil requerido para el puesto de trabajo).

  Por medio de estos sitios web se medirá y reducirá el proceso de contratación ya que se tendrá una mayor difusión de las plazas vacantes, ambas brindan la opción de elegir el candidato que mejor se apegue al perfil que se busca en la empresa.
- **Total de requerimientos** (medición total de solicitudes recibidas, completadas y pendientes) El propósito es que con la creación de la página web de la empresa sea más fácil poder cuantificar las solicitudes recibidas, completadas y pendientes, se recomienda utiliza la página web de wordpress.com/start/domains, la cual se puede utilizar de forma gratuita por un año luego de trascurrido ese tiempo se realiza pago mínimo o se puede optar por otra opción que le favorezca a la empresa.

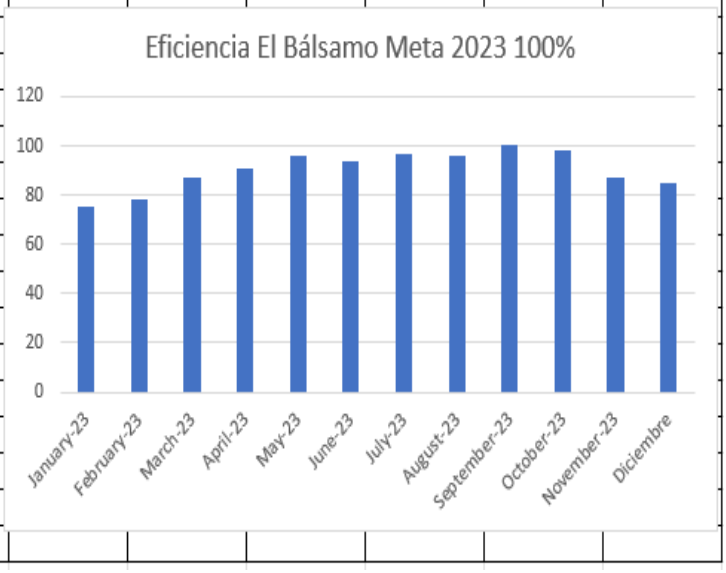
- **Calidad de perfiles** (medición de qué tan efectivos y eficientes son los candidatos contratados, en el sentido de tiempo de permanencia en la empresa y cumplimiento de funciones). El propósito es que con las evaluaciones trimestrales se pueda medir el comportamiento de las personas contratadas. Para saber si el empleado cumple con las expectativas de la empresa se llenará la siguiente tabla con la información requerida:

Nombre de la persona contratada	Fecha de contratación	Porcentaje de la evaluación trimestral

Para determinar si el empleado cumple con la calidad de trabajo es necesario que la puntuación sea igual o mayor a tres.

- **Productividad:** (mide la eficiencia de una empresa en la producción de bienes o la prestación de servicios). Para medir la productividad de la empresa se recomienda usar el dashboard en Excel (herramienta personalizable de visualización de datos que ayuda a enlazar datos, archivos y servicios, muestra estos datos en tablas tipo graficas ayudando a visualizar la información dela empresa de forma inmediata) el formato muestra la eficiencia mensual de la empresa de esa manera podemos medir la productividad de la empresa.

Fecha	Eficiencia
January-23	75.19
February-23	78.04
March-23	87.37
April-23	90.5
May-23	95.76
June-23	93.95
July-23	96.4
August-23	96.18
September-2	100.6
October-23	98.33
November-2	87.38
Diciembre	85.12



8.- PRESUPUESTO

Asignación de los recursos financieros y humanos para la implementación de las estrategias y acciones.

DETALLE	COSTO	TOTAL
PRE - IMPLEMENTACIÓN		**$ 805,00**
Viaticos	$ 60.00	
Copias	$ 15.00	
Recopilación de la información	$ 20,00	
Creación de plan de gestión de talento humano	$ 10,00	
Pago de asesor	$ 700.00	
IMPLEMENTACIÓN		**$ 50,00**
Informar sobre el plan de gestión de talento humano	$ 10,00	
Asesorar de su uso al departamento de RR. HH.	$ 30.00	
Acompañamieno en la implementacion del proceso.	$ 10,00	
POST - IMPLEMENTACIÓN		**$ 85.00**
Informar a la fuerza laboral sobre el plan de gestión.	$ -	
Organizar la implementación de actividades	$ -	
Revisión e implementación de las estrategias	$ -	
Programar capacitacion	$ -	
Capacitaciones por hora presencial (Grupal, 20 personas)*	$ 85.00	
Identificar el plan de sucesión	$ -	
Revisión de resultados	$ -	
TOTAL		**$ 940,00**

NOTA: Costos pueden variar.

* Costo de capacitaciones varia entre gratuitos y $15.00 virtuales.

Fuente: Elaboración propia de grupo de investigación.

9.- CRONOGRAMA

Cronograma de actividades para la implementación del plan de gestión de talento humano.

Cronograma de actividades del Plan de Gestión de Talento Humano.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Nº	RESPONSABLES	ACTIVIDAD	Año 2023		Año 2024												Año 2025
			Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept	oct	nov	dic	enero
1	ASESORAS	**PRE - IMPLEMENTACIÓN**															
2		Identificación del hallazgos															
3		Identificación de mejoras															
4		Recopilación de la información															
5		Creación de plan de gestión de talento humano															
6	RECURSOS HUMANOS	**IMPLEMENTACIÓN**															
7		Informar sobre el plan de gestión de talento humano															
8		Asesorar de su uso al departamento de RR. HH.															
9		Acompañamieno en la implementacion del proceso.															
10		**POST - IMPLEMENTACIÓN**															
11		Informar a la fuerza laboral sobre el plan de gestión.															
12		Organizar la implementación de actividades															
13		Revisión e implementación de las estrategias															
14		Programar capacitaciones															
15		Identificar el plan de sucesión															
16		Revisión de resultados															

Fuente: Elaboración propia de grupo de investigación.

10.- RESPONSABILIDADES

La asignación de responsabilidades queda de la siguiente manera:

EJECUCIÓN Y ESTRATEGIA	RESPONSABLE	CARGO
Implementación del plan, analizar resultado de las pruebas psicométricas, realizar el monitoreo de evaluación, y la efectividad de las pruebas psicométricas.	Lic. Josué David Recinos	Gerente de Recursos Humanos.
Desarrollo de las pruebas psicométricas Desarrollo de las capacitaciones	Licda. Irene Rosales	Coordinadora de reclutamiento, selección y contratación de personal.
Administración de las boletas de solicitud de personal, difusión de las plazas vacantes, administrar página web.	Lic. Jonathan Villalta	Asistente de Recursos Humanos.

11.- MONITOREO Y EVALUACIÓN

11.1.- Procedimientos para el seguimiento continuo de las acciones y el logro de los objetivos

Es esencial evaluar un plan estratégico por varias razones:

- **alineación:** Asegura que el plan esté alineado con la misión, visión y valores de El Bálsamo Manufacturing Ltda. C. V.
- **optimización de recursos:** Ayuda a optimizar la asignación de recursos, asegurando que se utilicen de manera efectiva y eficiente.
- **mejora del rendimiento:** Ayuda a identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para potenciar el rendimiento de la organización.
- **responsabilidad:** Garantizar la responsabilidad al encaminar el progreso hacia los objetivos y metas, así asegurar, que las partes responsables rindan cuentas de sus acciones.

Para el logro de los objetivos es necesario usar las evaluaciones trimestrales que se pasarán a los empleados para determinar cuál es el porcentaje de las nuevas contrataciones, el cumplimiento de las capacitaciones, el cumplimiento de las entrevistas y la realización de los exámenes psicométricos.

Para la auditoría de procedimientos, se evaluará por medio de una lista de comprobación o check list, que muestra el semáforo de cumplimiento que a continuación se detalla:

CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

Fecha de la evaluación: _____

Evaluador: _____

Coloque el número 1 en la casilla que corresponda para cada procedimiento.

PROCEDIMIENTO	SEMAFORO DE CUMPLIMIENTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Evaluación de desempeño			
Cumplimiento de capacitaciones			
Realización de entrevistas			
Cumplimiento de la realización de los test psicométricos			
Comentarios:			

11.2.- Métodos de evaluación de la efectividad de las estrategias

El plan de gestión se debe evaluar en varias etapas:

1. **Pre-implementación:** Antes de implementar el plan, es esencial evaluar sus componentes para asegurarse de que sean realistas, alcanzables y estén alineados con la misión y visión de la organización. Se realizará solo una vez en la implementación.

2. **Durante la implementación:** Es importante monitorear y evaluar continuamente el plan durante su implementación para asegurarse de que esté en el camino correcto y progresando hacia los objetivos y metas. Periódicamente (trimestral).

3. **Post-implementación:** Después de haber implementado el plan, es crucial evaluar su efectividad general para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Periódicamente (anual).

CHECK LIST DE EVALUACIÓN DE LAS ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

Fecha de la evaluación: _____

Evaluador: _____

Coloque el porcentaje del uno al cien así observar el avance de la implementación en la casilla que corresponda para cada etapa y procedimiento.

ETAPAS	PROCEDIMIENTOS	SEMAFORO DE CUMPLIMIENTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
PRE-IMPLEMENTACION	Evaluación de desempeño			
	Cumplimiento de capacitaciones			
	Realización de entrevistas			
	Cumplimiento de la realización de test psicométricos			
DURANTE LA IMPLEMENTACION	Evaluación de desempeño			
	Cumplimiento de capacitaciones			
	Realización de entrevistas			
	Cumplimiento de la realización de los test psicométricos			
POST-IMPLEMENTACION	Evaluación de desempeño			
	Cumplimiento de capacitaciones			
	Realización de entrevistas			
	Cumplimiento de la realización de los test psicométricos			

12.- APROBACIÓN Y FIRMA

GERENTE GENERAL	Ing. José Rafael Sorto	**GERENTE RR. HH**.	Lic. Josué David Recinos
FIRMA.		**FIRMA.**	

ANEXOS

Formato de registro de ausentismo.

EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

BÁLSAMO — EL BÁLSAMO MANUFACTURING LTDA DE C.V.

PERIODO 2422
TURNO D

REPORTE DE CONTROL DE AUSENCIAS Y HORAS

Fecha de marca de reloj 22/5/2024

AUS	AUSENTISMO	IS	SEGURO SOCIAL
INC	INCAPACIDAD	TA	LLEGADA TARDE
PG	PERMISO CON GOCE	SUS	SUSPENSION
PS	PERMISO SIN GOCE	NM	NO MARCO
OFF	FUERA DE ESTANDAR	LA	LACTANCIA

PERVISOR	CELULA	CODIGO	NOMBRE	TIPO PAGO	HORA ENTRADA	HORA SALIDA	AUS	INC	PG	LA	PS	IS	TA	SUS	NM	NA	OFF	HORA EXTRA	COD OPER.	SUSTITUYE CODIGO	NOMBRES	NO ES MULTI	TIEMPOS DESDE	HASTA	% MEP
SERGIO DUARDO FAGIOLI RANADOS	34101																								
		43182	DEL CARMEN RODRIGUEZ DE OSORIO	CELN	06:20:06	11:00:08	9																		
		46046	JESSICA MAR	CELC	N/M	N/M	9																		
	34107	42305	SILVIA LOPEZ	CELN	N/M	N/M	6																		
		44185	KARLA YANE	CELN	07:38:33	16:25:33	5																		
		44455	ELSA YESEN	CELC	N/M	N/M	9																		
	3410B	46046	JESSICA MA	CELC	N/M	N/M	9																		
	3410H	44455	ELSA YESEN	CELC	N/M	N/M	9																		

F. SUPERVISOR — F. RECURSOS HUMANOS — F. PLANILLA — F. AUTORIZADO

SOLO SE REQUIERE CUANDO HAY HORAS EXTRA

Prueba psicológica test ZAVIC

Indicaciones:

A continuación, usted encontrará una serie de situaciones que le van a sugerir cuatro respuestas. Lea cada una de ellas cuidadosamente y anote en la hoja de respuestas en el paréntesis que corresponda un número de la siguiente manera:
el número 4 cuando la respuesta sea más importante.
el número 3 cuando le sea importante pero no tanto como la anterior.
el número 2 cuando la prefiera menos que las anteriores.
el número 1 cuando tenga menos importancia.

No deben repetirse los números en una misma situación, siempre será 1, 2, 3 y 4 según sea su punto de vista. No conteste nada en este cuadernillo hágalo en la hoja de respuestas, no deje ninguna sin contestar.

Ejemplo: Me encuentro sentado frente a un vidrio que está sucio, a mí no me gusta esta situación lo que haría es:

a) Lo limpiaría.
b) Le diría al licenciado que si lo manda limpiar.
c) Le diría a la señora del aseo que lo haga.
d) Me guardaría la pena y me quedaría callado.

Cómo ha visto, es muy sencillo ahora continúe con los siguientes 20.

1. Si usted tuviera la habilidad y condiciones adecuadas, a qué se dedicaría:

a) A modificar todos los jardines de la ciudad.
b) A obtener logros por medio de la política.
c) A prestar dinero a altos intereses.
d) A cumplir con las obligaciones que su religión le impone.

2. Cuando ve un accidente, usted:

a) Se pone a orar con la persona accidentada
b) Pide una ambulancia.
c) Cuida las pertenencias del accidentado.
d) Trata de detener al culpable.

3. Es usted un maestro de primaria y uno de sus alumnos le ofrece un costoso obsequio con el fin de obtener una mayor calificación, usted:

a) Le dedicaría tiempo extra para nivelarlo.
b) Lo rechazaría amablemente y lo invitaría a estudiar.
c) Aceptaría el presente y le daría la calificación deseada por su alumno, porque usted sabe que es inteligente.
d) Llamaría a sus padres para que paguen clases particulares.

4. Al conducir su automóvil por descuido usted se pasa un alto, el agente de tránsito lo detiene y para permitirle circular nuevamente, le solicita cierta suma de dinero, usted.

a) Arranca su automóvil y deja al agente de tránsito.
b) Trata de llegar a un acuerdo encaminado a disminuir la cantidad de dinero.
c) Pide le sea levantada la infracción pertinente.
d) Amenaza al agente con reportarlo con sus superiores.

5. Prefiere una amistad que:

a) Sea activo y le guste reparar defectos en su hogar.
b) Se interese por ser líder en el sindicato del cual forma parte.
c) Asista con frecuencia a eventos religiosos.
d) Le interese emprender negocios.

6. Si al llegar a su trabajo encuentra en el baño un reloj en el lavabo, usted:

a) Trataría de encontrar a su dueño.
b) Lo reporta a sus superiores y lo entrega,
c) No hace ningún comentario y espera a que lo busquen
d) Lo deja donde lo encontró.

7. Un buen gobierno debería:

a) Ayudar a las clases necesitadas.
b) Ampliar las zonas turísticas de cinco estrellas.
c) Buscar a los mejores líderes de su partido.
d) Permitir que la religión sea oficial.

8. Un amigo suyo desea obtener un ascenso dentro de su trabajo, usted le aconseja:

a) Que sea cumplido y eficiente.
b) Que busque cuales son los errores del jefe para que demuestre que él no es perfecto.
c) Que prometa una manda a su santo de preferencia.
d) Que ofrezca una excelente comida a los dirigentes de la empresa.

9. Si Luis al llegar a su casa observa que le están robando las llantas al automóvil de su vecino:

a) Llamaría a la policía.
b) Llamaría a su vecino
c) Pediría a los asaltantes parte del beneficio que obtendrán en el robo, por guardar silencio.
d) Mejor no haría nada y se metería a su casa.

10. Un empleado de 60 años que ha sido leal a la empresa durante 28 años, se queja del exceso de trabajo, lo mejor sería:

a) Pedir un aumento de sueldo.
b) Recurrir al sindicato para que éste le ayude.
c) Que recurra a su guía espiritual para que le diga cómo se le debe ayudar y su trabajo no se lehaga pesado.
d) Que solicite una persona para que le ayude.

11. Usted visita a un amigo enfermo y lo mejor sería:

a) Que lo convenza de acudir al seguro social para que su atención médica no le sea costosa.
b) Proponerle su ayuda cuando él tenga que acudir a sus citas médicas.
c) Que como todo le ha salido mal últimamente vea a una persona para que le realice una limpia.
d) Decirle lo importante que fueron las juntas de vecinos ahora que él estuvo hospitalizado.

12. Al salir de viaje sus vecinos le piden cuidar su casa, durante su ausencia, usted:

a) Les dice que no debido a que se encuentra muy ocupado en esos días.
b) Atiende con gusto la petición de sus vecinos.
c) A cambio de sus servicios les solicita prestado el automóvil que no utilizarán en su viaje.

d) Asiste al módulo de vigilancia local, para que le brinde mayor seguridad.

13. Si encuentra a un niño llorando sólo en una tienda comercial, usted:

a) Lo ayudaría a buscar a su familia en la tienda.
b) Lo llevaría al área de servicios generales para que ahí espere a que lo ayuden.
c) Pasaría de largo porque usted tiene prisa.
d) Lo llevaría a su casa, pero le cobra a la mamá por el tiempo que usted perdió por andarla buscando.

14. Si usted viviera en una provincia y tuviera más entradas de las que necesita, que prefiriera hacer con el dinero:

a) Hacerlo producir para ayudar al desarrollo de la industria.
b) Donar el dinero para la construcción de una iglesia.
c) Darlo a una sociedad para el beneficio de las familias humildes del poblado
d) Apoyar ayuda al partido político con el cual simpatiza.

15. Su hijo ha dejado sus estudios por un tiempo:

a) Le sugiere que vea a los maestros para que les proponga que lo ayuden.
b) Que haga lo que quiera pues ya está grande.
c) Que curse nuevamente el año para que pase las materias reprobadas.
d) Darle apoyo económico y moral para que supere este tropiezo en sus estudios.

16. A qué actividad prefiere dedicarse durante sus vacaciones:

a) Obtener experiencia en otro negocio que no sea el propio.
b) Participar en la campaña política de diputados que se va a efectuar en su localidad.
c) Asistir a un retiro organizado por la iglesia.
d) Visitar un lugar que no conoce, en compañía de su familia.

17. La familia de Pedro tiene un hijo drogadicto y es amigo de su hijo desde pequeño, al saberlo, usted:

a) Le pide a su hijo que no lo vuelva a ver.
b) Le sugiere a su familia que lo lleven a Centros de Integración Juvenil para que lo ayuden.
c) Si el muchacho ya es drogadicto le pide le obsequie un reloj que tanto le gusta a su hijo para no decírselo a sus padres.

d) Lo lleva a un centro de rehabilitación junto con su hijo para que sienta que lo apoya y no es rechazado.

18. Su esposa le comenta que al terminar de realizar sus actividades cotidianas le queda mucho tiempo libre, usted le sugiere:

a) Que emplee su tiempo como catequista de la iglesia.
b) Que venda artículos femeninos.
c) Que promueva juntas entre los vecinos encaminadas a resolver los problemas de la comunidad.
d) Que asista con sus hijos a centros recreativos sí fuera posible.

19. Quiere pedir un favor a un conocido que beneficiará a la empresa para la cual trabaja:

a) Le explica los motivos y necesidades por las cuales requiere ese favor.
b) Le pide el favor sin mayor explicación.
c) Le hace creer que él será el más beneficiado al ofrecerle una retribución.
d) Le sugiere a su jefe que sea él quien se lo pida y explique la necesidad.

20. Cuál de las siguientes ocupaciones escogería:

a) Trabajar en forma independiente.
b) Como encargado del departamento en el cual a usted le gusta.
c) Dedicarse a estudios de la iglesia.
rabajador social

BIBLIOGRAFÍA

- Asana (10 de marzo 2,023) Qué es un KPI obtenido de https://asana.com/es/resoruces/key.performance-indicator-kpi
- Bizneo software (2,023) Software de Recursos Humanos tomado de https://. bizneo.com/
- Bizneo (2,024) Pruebas psicométricas clave en reclutamiento y selección. Obtenido de https://www.bizneo.com/pruebas/psicometricas
- Creative a site web (2,023) creación de página web tomando de https://woedpress.com/star/domains
- Prospectiva rol and action (septiembre 2021) tomado de https:www.facebook.com/prospectivaroiaction
- Question pro (actualización 2,024) Retención de empleados, tomado de https://www.questionpro.com/blog/es

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

5.1.- CONCLUSIONES

Con la investigación realizada, se determinó que, al implementar de forma correcta el plan de gestión de talento humano beneficia a la empresa El Bálsamo, de manera que se pueda realizar contrataciones más acertadas con personal calificado que contribuya a cumplir con los objetivos de la empresa. Cabe destacar que el plan de gestión le servirá a la empresa como un manual de procedimientos.

En conclusión, con el plan de gestión de talento humano la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V. tendrá un proceso claro de contratación de talento humano que le permita contratar al personal con las mejores aptitudes y actitudes para los diferentes puestos de trabajo.

En consecuencia, al estudio hecho, se ha realizado y descrito los diferentes puestos de la empresa con el fin de definir los requisitos de cada uno de ellos así obtener a los mejores candidatos que contribuirán a cumplir las metas y objetivos de la empresa.

Para concluir, se espera que las pruebas psicométricas, sirvan de guía a la empresa en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de manera que los procesos de contratación sean más eficientes.

En definitiva, se creó el plan de inducción y capacitación para el departamento de Recursos Humanos enfocándose en el personal de nuevo ingreso y potenciando las competencias profesionales del personal activo de la empresa, con el fin de obtener personal capacitado con sentido de pertenencia hacia la organización, dispuestos a cumplir las metas de la empresa.

5.2.- RECOMENDACIONES

Establecidas las conclusiones de esta investigación, se debe implementar el proceso de contratación de talento humano para la empresa El Bálsamo, el cual permitirá obtener a los mejores candidatos con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

Por esta razón, se recomienda que las contrataciones se acoplen a los perfiles y manuales de puesto que se encuentran en el plan de gestión de talento humano para la empresa El Bálsamo, con el propósito de realizar contrataciones de candidatos con las mejores aptitudes y actitudes.

Otra recomendación sería aplicar las pruebas psicométricas de forma puntual así lograr de manera honesta contratar a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo.

También, se recomienda darle seguimiento al personal activo de la empresa con la intención de fortalecer el vínculo con el empleado y lograr la especialización en cada uno de ellos.

Además, se recomienda seguir los planes de inducción paso a paso de manera que se cree en el nuevo empleado el sentido de pertenencia con la empresa.

Se le recomienda a la empresa mejorar el trato de los supervisores hacia los operarios de costura, pasar evaluaciones a los operarios para que califiquen a los supervisores.

Por último, se recomienda revisar cada 2 a 5 años el plan de gestión con el propósito de actualizar

ANEXOS

Anexo 01.- Reporte de eficiencia

Reporte de eficiencia tomando datos del departamento de ingeniería y entrenamiento de personal, de los últimos cuatros años de la empresa El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C.V.

Anexo 01. Reporte de eficiencia en el periodo comprendido de enero 2019 a octubre 2023.

Fuente: Gráfica proporcionada por el departamento de Ingeniería y entrenamiento. Reporte de producción de los años 2019, 2020, 2021 y de enero a diciembre del año 2023, de la empresa manufacturera El Bálsamo Manufacturing Ltda. de C. V.

Anexo 02.- Presupuesto de investigación

Detalle del costo económico que implica en el desarrollo del trabajo de investigación.

Tabla 4. Presupuesto económico que se utilizará en la investigación de grupo.

PRESUPUESTO PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA GRUPO DE 2 INTEGRANTES			
DETALLE	**COSTO**		**TOTAL**
1. Honorarios Asesor de Tesis			**$ 700.00**
1.2 Asesor de trabajo de graduación	$	700.00	
2. Materiales y suministros			**$ 450.00**
2.1 Materiales de oficina para el proyecto	$	50.00	
2.2 Entrevista	$	10.00	
2.3 Transporte	$	120.00	
2.4 Materiales y suministros para informes	$	100.00	
2.5 Imprevistos	$	50.00	
2.6 Viaticos	$	120.00	
3. Seminario de Graduación			**$ 3,140.00**
3.1 Matrícula seminario de graduación.	$	200.00	
3.2 Carta de Egreso	$	100.00	
3.3 Certificación de notas autenticadas	$	120.00	
3.4 Costo total de Seminario de Graduación $ 1,360.00 c/u	$	2,720.00	
TOTAL			**$ 4,290.00**

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Anexo 03.- Cronograma de actividades del proyecto de investigación

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el cronograma del proyecto de investigación Cuadro del cronograma de actividades del proyecto de investigación.

Cronograma de actividades del proyecto de investigación.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																
N°	ACTIVIDAD	Año 2023						Año 2024								
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1	Propuesta de tema de investigación															
2	Aprobación de tema															
3	Elaboración de Anteproyecto															
4	Revisión de la información															
5	Elaboración de Tesis															
6	Revision y correcion de la información															
7	Encuesta/entrevista															
8	Recopilacion de datos															
9	Resultados de la investigación															
10	Revision con el asesor															
11	Subsanar observaciones															
12	Revisión de tesis															
13	Aprobación de tesis															
14	Defensa de tesis															

Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

Anexo 04.- Tablas de salarios de cada puesto de trabajo según el organigrama

Tabla de salarios actualizados al año 2024 los cuales corresponden a cada puesto de trabajo según organigrama.

TABLAS DE SALARIOS SEGÚN EL PUESTO DE TRABAJO.

SALARIOS DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS.

TABLA DE SALARIOS ADMINISTRATIVOS	
PUESTO DE TRABAJO	**SALARIO**
Gerente General	$1,800.00
Gerente de Recursos Humanos	$1,100.00
Gerente de Producción	$1,100.00
Gerente Administrativo	$1,100.00
Gerente de Exportaciones	$1,100.00
Recepcionista	$450.00
Reclutador	$560.00
Supervisor de Producción	$800.00
Entrenador de Producción	$600.00
Contabilidad	$600.00
Supervisor de empaque	$800.00

Fuente: Datos tomados según los registros actuales del departamento de RR. HH. de la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V.

SALARIOS DE PUESTOS OPERATIVOS.

TABLA DE SALARIOS DE PUESTOS OPERATIVOS	
PUESTO DE TRABAJO	**SALARIO**
Operario de Producción	$359.16
Inspector de Producción	$359.16
Supervisor de Calidad	$800.00
Auditor de Calidad	$450.00
Personal de Limpieza	$ 359.16
Pasa Material	$ 359.16
Operario de Empaque	$ 359.16

Fuente: Datos tomados según los registros actuales del departamento de RR. HH. de la empresa El Bálsamo Manufacturing Limitada de C. V.

Anexo 05.- Doce principios de Worldwide Responsible Accredited Production

A continuación, se presentan los 12 principios clave para evaluación de empresas según estándares específicos de auditorías a empresas de costura.

Los 12 principios del WRAP

1) **Cumplimiento de leyes y regulaciones laborales:** Las fábricas deben cumplir con todas las leyes y regulaciones locales e internacionales aplicables donde realicen operaciones.
2) **Prohibición del trabajo forzoso:** Las fábricas no utilizará mano de obra involuntaria, forzada o traficada.
3) **Prohibición del trabajo infantil:** Las fábricas no contratarán ningún empleado menor de 15 años (14 en países menos desarrollados) o menores de la edad mínima establecida por ley para el empleo, la que sea mayor, o cualquier empleado cuyo empleo interfiera con la escolarización obligatoria.
4) **Prohibición de acoso y abuso:** Las fábricas proporcionarán un ambiente de trabajo libre de acoso y abuso por parte de supervisores o compañeros de trabajo, y libre de castigos corporales en cualquier forma.
5) **Compensación y beneficios:** Las fábricas pagarán al menos la compensación total mínima requerida por la ley local, incluidos todos los salarios, asignaciones y beneficios obligatorios.
6) **Horas de trabajo:** Las horas trabajadas cada día y los días trabajados cada semana y cada mes no deben exceder las limitaciones de ley del país. Las fábricas proporcionarán al menos un día libre en cada período de siete días, excepto cuando sea necesario para satisfacer necesidades comerciales urgentes.
7) **Prohibición de discriminación:** Las fábricas emplearán, pagarán, ascenderán y despedirán a los trabajadores sobre la base de su capacidad para hacer el trabajo, en lugar de sobre la base de características o creencias personales.
8) **Salud y seguridad:** Las fábricas proporcionarán un ambiente de trabajo seguro y saludable. Cuando se proporcione vivienda residencial a los trabajadores, ya sea directamente por las fábricas y/o través de intermediarios laborales, las fábricas garantizarán que sea una vivienda segura y saludable.

9) **Libertad de asociación y negociación colectiva:** Las fábricas reconocerán y respetarán el derecho de los empleados a ejercer sus derechos legales de libre asociación y negociación colectiva.
10) **Medio ambiente:** Las fábricas cumplirán con las reglas, los reglamentos y las normas ambientales aplicables a sus operaciones y observarán prácticas respetuosas con el medio ambiente en todos los lugares donde operen.
11) **Cumplimiento aduanero y de seguridad:** Las fábricas cumplirán con las leyes aduaneras aplicables y, en particular, establecerán y mantendrán programas para cumplir con las leyes aduaneras con respecto al transbordo ilegal de productos terminados.
12) **Cumplimiento de estándares:** Las fábricas mantendrán los procedimientos apropiados para garantizar la seguridad corporativa adecuada, la seguridad de transporte y la seguridad física y de las personas en la instalación.

Fuente: Datos tomados de la página oficial Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alas, Beltrán, Rafael. (2017). Prorrateo de Costos en la Nacionalización de Productos para Determinar La Base Imponible Tributaria Interna y Aduanera de Empresas Textil- Confección en Las Zonas Francas. Licenciatura en Contaduría Pública. Universidad El Salvador.

- Asociación aduanera y Comercial contra el Terrorismo. (04 de Agosto de 2023). *CTPAT YOUR SUPPLY CHAIN´S STRONGEST LINK*. Obtenido de https://www.cbp.gov/border-security/ports-entry/cargo-security/CTPAT

- Consultas realizadas en OpenAI. (2023). ChatGPT (versión 2023) [Plan de Gestión de Talento Humano].
  https://chat.openai.com/chat

- Código de Comercio de El Salvador. (2022). Código de Comercio de El Salvador.

- Código de Trabajo de El Salvador. (2019). Código de Trabajo de El Salvador. En el Código de Trabajo de la República de El Salvador (pág. 280). El Salvador.

- Comunidad.madrid. (2023). *Comunidad de Madrid*. Obtenido de https://www.comunidad.madrid/servicios/salud/bienestar-emocional-salud

- Economipedia. (01 de marzo de 2021). *Economipedia.* (F. C. Morales, Ed.) Obtenido de Definiciones: https://economipedia.com/definiciones/maquiladora.html

- Factorial. (s.f.). *Factorial*. Obtenido de https://factorialhr.es/

- GUÍA DEL MUNDO. (17 de febrero de 2004). *El mundo en línea.* Obtenido de Etica y economía: http://guiactual.guiadelmundo.org.uy/informes/informe_83.htm

- ISO. (2015). *ISO 9001:2015(es), Sistema de gestión de la calidad*. Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

- Jackson, J. D. (17 de febrero de 2004). *El Mundo en Línea*. Obtenido de Guía del Mundo: http://guiactual.guiadelmundo.org.uy/informes/informe_83.htm

- Morales, F. C. (01 de marzo de 2021). *Maquiladora.* (J. F. López, Ed.) Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/maquiladora.html#:~:text=Origen%20de%20las%20maquiladoras%20El%20origen%20de%20las, que%20marcharse%20a%20combatir%20en%20el%20conflicto%20b%C3%A9lico.

- Portal Centroamericano y del Caribe de Responsabilidad Social. (2023). Obtenido de INDICARSE: http://centrors-ca.org/proyecto/10/indicarse/

- Preceden. (2023). *Preceden.com*.Obtenido de https://www.preceden.com/timelines/696394-linea-del-tiempo-de-la-historia-de-la-gesti- n-del-talento-humano

- WIKIPEDIA. (25 de AGOSTO de 2023). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas.

- Worldwide Responsible Accredited Production. (s.f.). *WORLDWIDE RESPONSIBLE ACCREDITED PRODUCTION*. (OPENBOX9, Productor) Obtenido de WRAP Compliance: https://wrapcompliance.org/es/