



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INPLASA**

**SUSTENTADO POR:
ANDERLIN YUDALIETH MARTINEZ MARTÍNEZ
SINDY GRISELDA SÁNCHEZ DÍAZ**

**PREVIA A LA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA M.D.C., FM, HONDURAS, C.A.
ENERO, 2023**

FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INPLASA

NOMBRE DE LOS MAESTRANDOS:

ANDERLIN YUDALIETH MARTINEZ MARTÍNEZ

SINDY GRISELDA SÁNCHEZ DÍAZ

RESUMEN

El presente trabajo fue elaborado con el propósito de dar respuesta a la necesidad que actualmente está presentando INPLASA de mejorar sus resultados de desempeño, evaluados desde un enfoque de sus indicadores de rotación, ausentismo, clima laboral, evaluación de desempeño e índice de accidentabilidad. Para sustentar este estudio se utilizó un enfoque mixto con un alcance descriptivo, su diseño fue no experimental; se utilizó el método deductivo y los instrumentos y técnicas utilizados para la recopilación de la información fueron la encuesta y la entrevista. Su plan de análisis fue a través de la estadística descriptiva; cuyos resultados evidenciaron que entre las causas más importantes que están afectando los índices de eficiencia y aprovechamiento de personal destacan una insatisfacción del personal desde el punto de vista salarial, un inadecuado proceso de inducción y entrenamiento y una percepción de un crecimiento y desarrollo que avanza lentamente; los cuales se traducen en una elevada rotación de personal, una curva de aprendizaje más lento y una disminución en el compromiso con la compañía. Es en este sentido, se demostró la necesidad de proponer la implementación de un plan estratégico para la mejora del talento humano, que dé respuestas a estas condiciones y que ayude a los colaboradores a mejorar sus índices de desempeño, estabilidad y relaciones con la empresa.

Palabras clave: Cliente- Compromiso- Desempeño- Gestión de Talento Humano- Plan Estratégico

GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL FOR PREPARATION OF A STRATEGIC PLAN FOR THE IMPROVEMENT OF HUMAN TALENT MANAGEMENT AT INPLASA

STUDENTS NAME:

**ANDERLIN YUDALIETH MARTÍNEZ MARTÍNEZ
SINDY GRISSELDA SÁNCHEZ DÍAZ**

ABSTRACT

The present work was prepared with the purpose of responding to the need that INPLASA is currently presenting to improve its performance results, evaluated from a focus of its indicators of turnover, absenteeism, work environment, performance evaluation and accident rate. To support this study, a mixed approach was used with a descriptive scope, its design was non-experimental; the deductive method was used and the instruments and techniques used to collect the information were the survey and the interview. His analysis plan was through descriptive statistics; whose results showed that among the most important causes that are affecting the efficiency and utilization rates of personnel are a dissatisfaction of the personnel from the salary point of view, an inadequate induction and training process and a perception of a growth and development that progresses slowly; which translate into high staff turnover, a slower learning curve and a decrease in commitment to the company. In this sense, the need to propose the implementation of a strategic plan for the improvement of human talent was demonstrated, which responds to these conditions and helps employees to improve their performance, stability and relations with the company.

Keywords: Commitment- Customer- Human Talent Management- Performance- Strategic Plan

DEDICATORIA

Dedico la tesis a mi madre, mi esposo, mis hijos y mis hermanos, es por ellos que vale cada meta que se cumple en mi vida. El esfuerzo es grande; pero así de enorme es la satisfacción que genera este logro. Mi familia es mi motor y gracias a ellos puedo trazar objetivos y buscar la manera de crecer para ellos también se vean beneficiados, ya que para mí es de mucha satisfacción el bienestar y felicidad de cada uno de ellos.

Anderlin Yudalieth Martínez Martínez

A Dios, quien guía e ilumina mis pasos, mi fortaleza y mi refugio; a mi mamá Juana Yolanda Díaz, a mi papá Manuel Sánchez (Q.D.D.G), mis hijas Astrid y Andrea, a mis hermanos Manuel, Ángel y Julia, quienes me inspiran cada día a ser mejor y a luchar por mis metas y mis propósitos de vida. A mis amigas con quienes he compartido muchas determinaciones de vida.

Sindy Grisselda Sánchez Díaz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a INPLASA ya que fue muy gentil y nos abrió las puertas para desarrollar este proyecto que ha sido de mucho aprendizaje y crecimiento personal y profesional. A la alta dirección de la empresa agradezco infinitamente porque de que cada uno de ellos aprendí y sigo aprendiendo. Es un honor para mí el ser parte de este proyecto y el que se me permitiera sin ningún tipo de restricción desarrollar e implementar mejoras que servirán para el buen funcionamiento específicamente del departamento de recursos humanos.

Anderlin Yudalieth Martínez Martínez

A INPLASA, mi empresa, quien me ha abierto las puertas para que pueda crecer y desarrollarme como profesional, a la Ing. Heydi Mejía quien está convencida que con la implementación del presente proyecto podemos mejorar el desempeño de nuestros colaboradores, a Keyla, Karla, por sus aportes, a Julissa Sánchez quien nos orientó de manera congruente para dar forma a esta propuesta. A nuestra asesora metodológica MSc. Vianney Patricia Villalta por su orientación y consejo, a nuestro asesor temático MSc. Miguel Alfonso Jiménez por sus recomendaciones prácticas que dieron estructura a nuestro proyecto de graduación.

Sindy Grisselda Sánchez Díaz

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	9
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	11
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO.....	13
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	14
2.2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:	14
2.2.3. COMPETENCIAS:.....	14
2.2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL:	15
2.2.5. FUERZA LABORAL:	15
2.2.6. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.2.7. MAPA ESTRATÉGICO:	15
2.2.8. METODOLOGÍA DAFO-CAME:	15

2.2.9.	MISIÓN:	15
2.2.10.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:	16
2.2.11.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:	16
2.2.12.	ROL DE ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS:	16
2.2.13.	VALORES:	16
2.2.14.	VISIÓN:	16
2.3	TEORÍAS DE SUSTENTO	16
2.3.1	BASES TEÓRICAS:	16
2.3.1.1.1	INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	17
2.3.1.1.2	NUEVOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	17
2.3.1.1.3	ROLES DEL GERENTE DE RRHH	18
2.3.2	METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES	27
2.3.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	29
2.4	MARCO LEGAL	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		30
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	30
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA	30
3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	31
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	33
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	40
3.2.1.	ENFOQUE	40
3.2.2.	ALCANCE	40
3.2.3.	DISEÑO	41
3.2.4.	MÉTODOS	41
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3.1.	POBLACIÓN	41

3.3.2.	MUESTRA	41
3.4	INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	42
3.4.1.	TÉCNICAS	42
3.4.2.	INSTRUMENTOS.....	42
3.4.3.	PROCEDIMIENTOS.....	44
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	46
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	46
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	46
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		47
4.1	INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	48
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		67
5.1.	CONCLUSIONES.....	67
5.2.	RECOMENDACIONES	68
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		69
6.1.	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INPLASA.....	69
6.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	69
6.3.	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	70
6.4.	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA	70
6.4.1.	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA PROPUESTA	70
6.4.1.	DESARROLLO DE HERRAMIENTAS, INSTRUMENTOS, PROCESOS	79
6.5.	MEDIDAS DE CONTROL.....	82
6.6.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	84
6.7.	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS LA TESIS CON LA PROPUESTA ..	88

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS	96
ANEXO 1: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN GESTIÓN TALENTO HUMANO EN INPLASA.	96
ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS FODA EN INPLASA	99
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE INPLASA	102
ANEXO 4. FORMATO PROPUESTO DE PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTO.....	103
ANEXO 5. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN....	108
ANEXO 6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES 2023	113
ANEXO 7. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO	118
ANEXO 8. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN....	120
ANEXO 9. PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	129
ANEXO 10. EJEMPLO DE UN PLAN DE CARRERA	131
ANEXO 11. POLITICAS DE COMPENSACION SALARIAL.....	132
ANEXO 12. PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE PLANILLA.....	142
ANEXO 13. PROTOCOLO EMERGENCIA DE INPLASA	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica _____	30
Tabla 2. Operacionalización de las variables _____	33
Tabla 3. Matriz de Análisis FODA _____	71
Tabla 4. Matriz de Análisis FODA-CAME _____	72
Tabla 5. Estrategia 1. Capacitación y desarrollo de talento _____	77
Tabla 6. Estrategia 2. Compensación y beneficios _____	78
Tabla 7. Estrategia 3. Procesos operacionales _____	79
Tabla 8. Resumen del Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano; Error! Marcador no definido.	
Tabla 9. Indicadores de Recursos Humanos _____	83
Tabla 10. Cronograma de implementación _____	84
Tabla 11. Costos de contratación. _____	86
Tabla 12. Presupuesto de beneficios _____	86
Tabla 13. Presupuesto aumento salarial _____	87
Tabla 14. Presupuesto plan de emergencia _____	87
Tabla 15. Presupuesto general: _____	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la planeación de RH dentro de la planeación estratégica	24
Figura 2. Esquema de variables de estudio.....	31
Figura 3. Continuación de Esquemas de variables de estudio	32
Figura 4. Diagrama de enfoque métodos	40
Figura 5. Tipo de puesto	48
Figura 6. Genero	49
Figura 7. Rango de edad	49
Figura 8. Estado civil.....	50
Figura 9. Antigüedad en la empresa	50
Figura 10. Nivel educativo.....	51
Figura 11. Zona de residencia.....	51
Figura 12. Dimensión Índice de rotación.....	52
Figura 13. Dimensión Satisfacción con la remuneración	53
Figura 14. Dimensión Voluntad de permanecer dentro de la Compañía.....	54
Figura 15. Dimensión Razones para fidelizarse	54
Figura 16. Dimensión Índice de ausentismo.....	55
Figura 17. Dimensión Valores Organizacionales	56
Figura 18. Dimensión Políticas empresariales en relación a procesos disciplinarios.....	57
Figura 19. Liderazgo el jefe.....	57
Figura 20. Reconocimiento.....	58
Figura 21. Inducción y entrenamiento	59
Figura 22. Ascenso	59
Figura 23 Entrenamiento	60
Figura 24. Equipo de protección personal	61
Figura 25. Riesgo de accidente	61
Figura 26. Ventaja competitiva.....	62
Figura 27. Colaboradores de alto desempeño	63
Figura 28. Productos únicos.....	63
Figura 29. Clientes y recursos.....	64
Figura 30. Oportunidades de crecimiento.....	65

Figura 31. Competencia y continuidad	66
Figura 33. PESTEL de INPLASA	73
Figura 34. Estrategias	76
Figura 35. Mapa estratégico del Plan Estratégico.....	82

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas buscan optimizar el desempeño de sus colaboradores con el propósito primordial de ser más rentables y mantener su ventaja competitiva. Para lograr este proyecto, deben implementar estrategias que permitan no solo gestionar sus recursos financieros, sino también su principal activo: sus colaboradores.

En el capítulo uno se muestran los antecedentes del problema que dieron pie para iniciar con un proceso de investigación, primero desde el punto de vista conceptual para dar sustento científico a la propuesta y segundo desde la percepción de sus colaboradores que son quienes conocen y viven la cultura de la compañía.

Para el año 2022 los indicadores de desempeño de rotación, ausentismo, clima laboral, desempeño de colaboradores e índice de accidentabilidad se han visto desmejorados, es por ello que el objeto de este estudio fue analizar las causas que están llevando a esa merma y posteriormente proponer un plan de mejora basado en esos hallazgos.

En el capítulo dos se analizó el contexto de la organización visto desde la perspectiva interna y externa de la organización, se conceptualizó y se dio forma a través de las teorías de sustento al proceso de investigación más profundo y al moldeo de una respuesta basada en metodologías desarrolladas por expertos.

El capítulo tres determinó el diseño de la organización y las metodologías usadas para la recopilación de datos.

Entre el nueve y el catorce de noviembre de 2022 se procedió a aplicar instrumentos y técnicas de recolección de información para dar con el origen de estos resultados; una vez obtenidos estos datos, en el capítulo cuatro se procedió a realizar un análisis que evidenció las causas de tal disminución.

En el capítulo cinco se concluyó con los resultados de la investigación y se propusieron recomendaciones a la compañía, fundamentados en esos hallazgos.

Basados en las teorías de sustento y en los resultados obtenidos, en el capítulo seis se procedió a elaborar una propuesta para la implementación de un Plan Estratégico para la Mejora de Talento Humano, el cual está basado en seis estrategias básicas de recursos humanos y que servirán para dar forma y sentido a la gestión que en él se establece.

Para ejecutar esta estrategia global se definió un plazo de un año y con un presupuesto de L351, 000.00 se espera cumplir esta misión, ya que se involucra activamente a la alta dirección y a los jefes de área como garantes de que del proceso se lleve a cabo adecuadamente.

Al final de la implementación, la expectativa es que los índices de fidelización, compromiso y productividad sean aumentados y que el personal pueda trabajar en un ambiente estable y feliz y a que su vez se le puedan ofrecer espacios de crecimiento y desarrollo.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Vega (2020) realizó su tesis denominada “Clima Laboral y Productividad de los Colaboradores de la Empresa H&R Euro Stone, Villa El Salvador”, con el objetivo general de definir la relación entre el clima laboral y productividad de los colaboradores de la empresa en mención.

Para ejecutar dicha tesis utilizó el tipo de investigación aplicada con un diseño no experimental tomando como población y muestra a 20 colaboradores. El autor de esta tesis pudo concluir con su estudio que, si en una empresa existe un clima laboral positivo, traerá como consecuencia una mayor productividad de los trabajadores.

Además, concluyó que, si a un trabajador se le da cierto grado de autonomía para realizar su trabajo, tiene cooperación entre sus compañeros de trabajo, es motivado adecuadamente, se mejora el liderazgo, también mejorará su productividad, por lo que raíz de estos hallazgos pudo recomendar a la compañía aplicar estrategias orientadas a mejorar el clima laboral.

Tisnado & Rimarachin (2019) elaboraron su tesis llamada “Estrategias de gestión en los procesos de retención del talento humano y la rotación de personal en las empresas en el sector textil, Lima 2019” con el objetivo primordial de encontrar la relación entre las estrategias de retención del talento humano y la rotación del personal en las empresas de dicho rubro, a través de la metodología de diseño no experimental, con una muestra de 261 colaboradores.

Ellas pudieron concluir que sí se implementan estrategias adecuadas de retención del talento humano, mejora el compromiso y disminuye la rotación, según su estudio la baja rotación está asociada con una excelente gestión del talento humano en cada área de las empresas, una buen liderazgo y orientación por parte del jefe, excelente clima laboral, muy buena comunicación, organización adecuada de las tareas, condiciones ambientales favorables y una muy buena gestión de capacitación y desarrollo; así como reconocimiento y motivación.

Por lo que recomiendan a los altos ejecutivos promover un entorno saludable, mejorar las competencias y habilidades de los colaboradores, ejecutar un proceso correcto de evaluación de desempeño, fomentar el trabajo en equipo, mejorar los sistemas de comunicación interna, invertir en tecnología, planta y equipo, a fin de mejorar los índices de rotación.

Henderson & Lucena (2020) elaboraron su tesis de maestría denominada “Planificación estratégica de recursos humanos para una empresa de tecnología multinacional” en la compañía CloudTech, la cual contaba en ese momento con 450 colaboradores, de los cuales tomaron una muestra de 202 personas para ejecutar las encuestas. En su estudio concluyeron que el departamento de recursos humanos debe definir y alinear estrategias y planes de acciones con los objetivos macro organizacionales, recomendaron que debía revisar su estructura y mejorar la comunicación, por lo que diseñaron y propusieron un plan orientado a reducir los niveles de rotación y mejora de compromiso laboral a fin de generar valor a la organización.

Dávila (2018) en su tesis de maestría en Dirección Personas “Plan estratégico de gestión humana para la integración y mejora en sus procesos en una empresa minera peruana para el periodo 2018-2022” formuló y presentó un plan diseñado para mejorar los procesos, lo hizo a través de un estudio exploratorio; durante el proceso de estudio pudo identificar que el departamento de recursos humanos no tenía alineados sus procesos con la estrategia corporativa y que era muy pequeño como para poder dar soporte a la empresa, determinó que con el desarrollo del mismo podrían mejorar los resultados del área y por ende la satisfacción del cliente.

Sopirla (2013) estudió al Grupo ALMERIELECTRO con el objetivo de realizar un análisis para lograr que los recursos humanos se convirtieran en una ventaja competitiva sostenible y a la vez contribuir a lograr las estrategias generales de la compañía.

De acuerdo con un estudio realizado en el Perú por Tito Huamaní (2013) la rotación y el ausentismo son dos de los indicadores más importantes para medir el nivel de satisfacción y compromiso que un colaborador tiene con la empresa y además estaba completamente convencido que ambos afectan claramente la productividad laboral.

Este estudio fue realizado en el Parque Industrial Villa de El Salvador PIVES, rubro muy similar a INPLASA tomando una muestra de 150 colaboradores de diversos rubros, el objetivo del mismo fue investigar las causas y consecuencias de la rotación y ausentismo laboral y cómo están relacionadas con el desempeño del colaborador.

De acuerdo con este estudio estimaron que para ese tiempo la tasa de rotación del Perú estaba en un 20.7% porcentaje muy similar al que hoy está presentando INPLASA.

El estudio fue realizado con una investigación de campo a través de encuestas aplicadas a trabajadores y encuestas realizadas a ejecutivos y dueños de pequeñas y medianas industrias del parque en mención.

Entre los resultados más importantes encontrados en ese momento pudo determinar que el índice de ausentismo fue de aproximadamente un 30% para trabajadores del parque industrial y que las razones más importantes fueron problemas familiares y temas relacionados con la salud, adicional el salario y el clima laboral.

Él indicó que la edad promedio de colaboradores que presentan mayor índice de rotación fueron los que están en un rango 18 a 27 años con una tasa de 58.5% y los colaboradores más jóvenes son los que mostraron mayor índice de ausentismo, adicional indicó que los colaboradores mayores a 53 años demostraron ser más estables.

Pudo recomendar a las empresas objeto de ese estudio desarrollar estrategias y políticas orientadas a reducir los índices de rotación y ausentismo enlazando con ello la satisfacción personal del colaborador producto de una mejora salarial y un clima laboral óptimo.

El concluyó finalmente que estos índices podrían mejorar notablemente si al colaborador se le realizan mejoras palpables en su salario, clima laboral saludable, se le ofrecen beneficios sociales de acuerdo con sus necesidades, se les brinda oportunidades de capacitación y crecimiento personal y profesional y si existe una motivación genuina orientada a mejorar el desempeño organizacional.

Industrias de Plásticos S.A de C. V. conocida por su nombre comercial como INPLASA es una empresa de fabricación de empaques de plásticos flexibles, ubicada en el valle de Amaratéca, fundada en 2006 con capital hondureño que brinda oportunidades de empleo a pobladores de: Amaratéca, Támara, Zambrano, Guayabillas, Las Moras, el Distrito Central, entre otras zonas aledañas.

Desde sus inicios se certificó bajo las Normas ISO 9001-2015, cuyos requisitos exigen que los colaboradores puedan demostrar que son competentes, y que lo hagan mediante evidencias, de acuerdo con los estándares establecidos por la organización.

INPLASA (2022) a través del Reporte de Colaboradores Activos octubre 2022 indica que actualmente cuenta con 339 empleados, quienes cubren 100 posiciones, el 18% de su planilla son

mujeres y 72% varones, el 74.77% son puestos operativos y el 25.23% administrativos; sin embargo, para las posiciones de liderazgo gerencial el 57% son mujeres.

En los últimos tres años el crecimiento de personal ha sido de un 14.92%, lo que ha constituido un reto para todos los departamentos en cuanto a gestión de talento humano, ya que los niveles de desempeño han disminuido desde el año 2020 al año 2022.

INPLASA (2022) en su matriz de indicadores por procesos del departamento de recursos humanos muestra el nivel de eficiencia del área, de acuerdo con la misma, la tasa de rotación de personal para el año 2020 fue de 12.01% y 13.05% para 2021.

La misma matriz indica que el índice mensual de ausentismo fue de 1.61% para 2021 y de 2.12% para 2020. El resultado de la encuesta de clima laboral de 2020 fue de 83% aumentando a 87.38% para 2021. El índice general de evaluación de desempeño del personal fue de 89% para el año 2020 y 91% para el año 2021.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para el año 2022 el departamento de recursos humanos de INPLASA ha enfrentado una mengua en el cumplimiento en relación a los indicadores de desempeño, el nivel de productividad y satisfacción de los colaboradores ha disminuido y ello ha afectado los índices de rotación y ausentismo dado que se han elevado respecto al año 2021.

De acuerdo con INPLASA (2022) en su matriz de indicadores de desempeño indica que la rotación de personal se encuentra en 17.04% al cierre de septiembre de 2022 y acorde a las proyecciones generadas por el departamento de recursos humanos se tiene previsto que cierre el año en un 22% cuando la meta global para 2022 es de 12%, por lo que estos resultados no son muy halagadores para el área.

INPLASA (2022) en su reporte de movimientos de octubre de 2022 se puede observar que el 74.60% de las desvinculaciones por la empresa son por renuncia voluntaria, las entrevistas de salida de personal demuestran que las causas más altas son: migración al extranjero, entrenamiento y adaptabilidad al puesto de trabajo, por lo que se han tomado algunas acciones básicas para mejorar los resultados, como ser la elaboración de un programa de inducción corporativa, el cual será diseñado con el objetivo de disminuir la brecha actual del nuevo colaborador con lo que el puesto requiere y asegurar una mejor adaptabilidad al mismo.

Adicional a lo expuesto el índice de ausentismo para septiembre de 2022 fue de 2.02% (promedio mensual de enero a septiembre), siendo su meta 1%. Los llamados de atención por esta causa revelan que en la mayoría de los casos cuando un colaborador no asiste a trabajar indica que tienen un problema de salud y que además hay una deficiente comunicación entre él y el jefe inmediato, lo que no permite que pueda solicitar un permiso de inasistencia con anterioridad.

En los últimos 3 meses se han aplicado un promedio de 10 a 12 llamados de atención por ineficiencia y baja productividad; sin embargo, el resultado global de evaluación de desempeño se mantuvo en un 91% igual que en 2021, lo que indica que se está manteniendo el nivel de aprovechamiento en colaboradores que tienen más de un año de antigüedad; pero se está observando una disminución del aprovechamiento con los empleados nuevos.

INPLASA (2022) indica que el resultado de la encuesta de clima laboral de 2022 fue de 84.53% bajando 2.83% respecto al 2021, su meta anual es de 95%. Según el reporte global de los resultados de encuesta de clima los tópicos que presentan mayor oportunidad de mejora son: oportunidades de crecimiento y reconocimiento. Los comentarios adicionales a la encuesta de clima sugieren que los colaboradores no reciben en general reconocimientos por buenas acciones o por trabajos excepcionales; ni tampoco tienen claro cuáles son las oportunidades de ascenso dentro de la empresa, puesto que sólo se ven creciendo dentro su misma área y perciben muy lento el proceso INPLASA (2022) en el reporte de colaboradores activos indica que el 68% de los jefes de área no poseen estudios universitarios, en su mayoría tienen una experiencia promedio de 10-15 años y se han ido desarrollando en el área flexográfica, ellos compensan esta oportunidad de mejora con experiencia; y es que la operatividad de la maquinaria requiere de un conocimiento y entrenamiento muy especializado.

El reporte anterior también indica que el 15% de su fuerza laboral tiene título universitario; pero no necesariamente ocupan posiciones de liderazgo, por lo que constituyen un riesgo latente de pérdida voluntaria de esta población al no encontrar oportunidades de mejora o crecimiento en el corto y mediano plazo.

La alta dirección de la empresa ha mostrado especial interés en identificar las causas, consecuencias y posibles acciones que conlleven a mejorar los indicadores de desempeño del personal, lograr una mejor adaptación al puesto y optimizar la comunicación en las áreas de trabajo.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué acciones estratégicas deberá implementar la alta dirección de INPLASA para optimizar sus indicadores de desempeño laboral y permitir que sus colaboradores se desarrollen integralmente?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1.- ¿Cuál es el proceso que actualmente utiliza INPLASA para gestionar el desarrollo de talento humano?

2.- ¿Qué herramientas se pueden utilizar para asegurar que los colaboradores muestren un óptimo desempeño en su puesto de trabajo?

3.- ¿Cuál es la estrategia que la empresa debe ejecutar para optimizar los indicadores de desempeño laboral a través de la gestión del talento humano?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión del talento humano, a través del análisis de indicadores de desempeño y que sirva para contribuir al fortalecimiento institucional y a la optimización de los índices de eficiencia, estabilidad y relaciones de sus colaboradores.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Analizar las causas principales que están afectando el desempeño adecuado de los colaboradores, con el fin de entender por qué están bajando los índices de eficiencia y aprovechamiento del personal.

2.- Definir las herramientas más idóneas que sirvan de soporte para la elaboración de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano.

3.- Proponer una estrategia empresarial que contribuya al mejoramiento de la gestión del talento humano en INPLASA, con el fin de contribuir al fortalecimiento institucional y lograr que sus colaboradores optimicen sus índices de eficiencia, estabilidad y relaciones.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Cuando un colaborador es integrado a un área de trabajo, tal vez por nueva contratación, ascenso o movimiento lateral necesita un proceso correcto de ubicación y adaptación en el puesto; así como un seguimiento continuo a los resultados de eficiencia y productividad; pero esto va de la mano con las habilidades y competencias que demuestran sus líderes al momento de entrenar, supervisar y mantener el buen desempeño y el clima organizacional de su área de trabajo.

En INPLASA el nivel de exigencia es muy fuerte, tanto en complejidad de sus procesos, calidad de producto y tiempos de respuesta hacia los clientes, para ello se necesita que el empleado adopte la cultura organizacional muy rápidamente.

Si un colaborador no se integra adecuadamente a su área puede generar problemas de bajo desempeño, desmotivación y por ende conllevar a una desvinculación prematura con la empresa.

Para el año 2022 la empresa está enfrenando fuertes retos por sobrepasar las metas de gestión de personal, por lo que es importante evaluar y definir qué factores la están afectando para que estos objetivos trazados se vuelvan cada vez más inalcanzables.

Con el desarrollo de esta propuesta se busca presentar a INPLASA un Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión del Talento Humano, que sirva a la alta dirección para tomar decisiones orientadas al mejoramiento continuo y crecimiento integral de sus colaboradores.

Por tanto, la importancia de este estudio radica no solo en identificar las causas más importantes que están incidiendo en el incumplimiento de indicadores de gestión; si no también mostrar oportunidades de mejora y plasmarlas en dicho plan de tal manera que a través de un estudio profundo de metodologías aplicadas se pueda entender el comportamiento humano y dar respuestas a las interrogantes planteadas en esta investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El presente capítulo tiene como finalidad realizar un análisis del entorno en el que se desenvuelve INPLASA desde el punto de vista teórico, de tal forma que ayude a establecer un marco de referencia conceptual y lograr que este estudio sea ejecutado en concordancia con los objetivos establecidos.

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En los últimos años Honduras ha enfrentado una fuerte crisis económica, política y social que lo ha colocado como uno de los países con menor índice de desarrollo humano a nivel mundial ocupando el puesto número 132 de 189, lo que lo convierte en uno de los países más vulnerables de Latinoamérica estando encima solamente de Haití.

Para efectos de este apartado se realizará el análisis de la situación actual del macro entorno de INPLASA desde los puntos de vista: social, tecnológico, económico y político.

1.- Análisis desde el punto de vista social:

De acuerdo con el PNUD (2022), el índice de desarrollo humano del país tuvo un aumento de 0.566 en 2010 a 0.634 en 2019; sin embargo, los efectos del Covid 19, la tormenta tropical Eta y el huracán Iota produjeron impactos negativos en la economía del país, así como en temas de salud, educación e ingresos, lo que provocó una disminución de la probabilidad de que una persona pudiera acceder a un empleo formal y por ende obtener ingresos estables.

Si bien el índice de desarrollo humano en una de sus dimensiones mide la capacidad que tiene una persona de vivir hasta cierto punto de manera decente con los ingresos que obtiene, el hondureño cada día ve disminuida esta capacidad por lo que busca otras alternativas para poder cubrir sus necesidades más básicas.

El INE (2022) indica que el 79.6% de la población hondureña está en edad de trabajar; pero que sólo el 48.1% de la misma es económicamente activa, a través de la Encuesta de Participación de Hogares Multipropósitos 2021 pudieron estimar que de las personas ocupadas el 22.2% se dedican a la agricultura, 20.1% al comercio y 15.2% laboran en la industria, rubro al que pertenece INPLASA.

2.- Análisis desde el punto de vista tecnológico:

Con la llegada de la pandemia por Covid 19, Honduras ha tenido que evolucionar muy rápidamente desde el punto de vista tecnológico, el teletrabajo, las reuniones virtuales y el acceso

a la información han ayudado a las empresas a mantenerse a flote; sin embargo, desde el punto de vista educativo no ha logrado evidenciar que los jóvenes recién graduados posean las competencias tecnológicas que les permitan desarrollarse en un nuevo empleo de manera inmediata, este bajo nivel de conocimientos y habilidades con la que están egresando los estudiantes de secundaria y el poco acceso a medios tecnológicos hace que estos candidatos se presenten a INPLASA con muy pocas ventajas para ocupar puestos administrativos o de mandos medios en el corto plazo.

3.- Análisis desde el punto de vista económico:

El INE (2022) adicionalmente estima que el ingreso promedio nacional es de L6, 054.00 por mes, para el área urbana L7,721.00 y para el área rural L3,728.00 a través de la Encuesta de Participación de Hogares Multipropósitos 2021 demuestran que entre mayor es el nivel educativo mayor será el ingreso, una persona sin educación formal puede recibir L2,721.00 mensual en ingresos, con educación primaria L4,275.00 y con educación superior L13,758.00 no importa a qué rubro se dediquen.

También valoran que la tasa de desocupación es de 8.6% en relación a la fuerza de trabajo y esto se ve influenciado por la alta migración del campo a la ciudad y la misma no es capaz de emplearlos; se estima que para el Distrito Central la tasa de desempleo es de un 10.1%.

El bajo nivel de ingresos en las familias hondureñas sumado al alto costo de la canasta familiar frena hasta cierto punto el buen nivel de vida que pudieran tener las familias de los colaboradores de INPLASA.

4.- Análisis desde el punto de vista político:

Desde esta perspectiva el nuevo gobierno de Honduras tiene muchos retos que cumplir con la población, la generación de nuevas fuentes de empleo, seguridad social y acceso a vivienda y otros, y generar estrategias a nivel de nación que vayan enfocadas a disminuir los altos índices de violencia, migración e inseguridad.

En mayo de 2022 se derogó la Ley Marco del Sistema de Protección Social en Honduras, con ello el más afectado es el colaborador, ya que pierde su prima por antigüedad, la que tuvo derecho desde 2016 a 2022; también se pone en riesgo la edad máxima para atención a sus hijos dependientes y el techo para el cálculo de sus aportaciones obligatorias con el Régimen de Aportaciones Privadas e Instituto Hondureño de Seguridad Social.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

INPLASA se encuentra ubicada en el valle de Amarateca, la mayoría de sus colaboradores residen en las aldeas, caseríos y colonias aledañas como: Támara, Zambrano, Las Moras, colonia como Ciudad España, Divina Providencia; Residencial Construyendo sobre la Roca, Villa el Porvenir Hábitat, entre otros, estas últimas fueron construidas después del Huracán Mitch y como una respuesta de organismos sin fines de lucro a las personas que perdieron sus hogares a raíz del mismo.

Algunas colonias aledañas a la empresa son consideradas de altas peligrosidad por lo que existen aproximadamente 8 subestaciones policiales que dan apoyo a los más de 13,500 habitantes de la zona, los delitos más comunes que circulan son: tráfico de drogas, extorsión, presencia de maras y pandillas, violencia, robos, entre otros.

Tomando de inspiración las cinco fuerzas de Porter, se analizará el micro entorno de INPLASA desde los puntos de vistas de: clientes, proveedores, competidores, nuevos entrantes y sustitutos.

1.-Análisis desde el punto de vista de los clientes:

Los clientes de INPLASA en su mayoría son grandes y medianas industrias dedicadas a la fabricación de productos de consumo masivo como ser: productos alimenticios de primera necesidad, golosinas, agua, productos para limpieza, comidas para animales y otros; por el tipo de producción en masa y los costos de fabricación no permiten la venta al menudeo, por lo que la empresa no utiliza como estrategia de comercialización los anuncios publicitarios, si no la venta directa a través de su equipo especializado para tal fin.

Los clientes tales como Corporación Dinant, Corporación Jaremar, Hondu Chips, entre otros exigen un buen servicio, alta calidad, cumplimiento en los tiempos de entrega y precios bajos. Ellos reciben atención personalizada por parte de la directora general, adicional existe un equipo de ventas que dan soporte a diario a sus clientes corporativos; el departamento de investigación y desarrollo que está a la vanguardia con la creación y mejora de nuevos productos, un departamento de control de calidad que asegura las conformidades de los productos y un departamento de Programación que prioriza y da seguimiento diario a los planes de producción.

Por tanto, las presiones competitivas provenientes de las negociaciones con clientes son fuertes, ya que, por la naturaleza del negocio, para que sea rentable su producción depende de

clientes corporativos a gran escala quienes por volumen exigen bajo precio y por ende se requiere gran inversión para poder suplir sus necesidades.

2.-Análisis desde el punto de vista de los proveedores:

Los proveedores de materia prima como BOPP (polipropileno biorientado), resinas, tintas y otros, tales como Sun Chemical, Rossini, Dupont, 3M, entre otros, forman parte de su núcleo productivo y en su mayoría provienen del extranjero, las estrategias de compra son manejadas por el presidente ejecutivo y su directora general. Las políticas de exportación e importación a nivel gubernamental podrían poner en riesgo la recepción en tiempo de las mismas.

Ellos acompañan a la Empresa en el desarrollo y apertura de nuevos negocios y productos a través del ofrecimiento de las mejores materias primas, las cuales generalmente se compran en gran escala.

Los proveedores exigen que el pago sea en tiempo, que haya una muy buena comunicación y solución de problemas, proveen soporte técnico y desarrollo de las competencias del talento humano a fin de maximizar el rendimiento de las materias primas y lograr una mayor eficiencia en los procesos.

Las presiones competitivas que surgen de la negociación con proveedores son fuertes, ya que la materia prima es escasa, cara, se adquiere en el extranjero y no hay sustitutos en el mercado.

3.-Análisis desde el punto de vista de la competencia:

La competencia representa para INPLASA un reto desde el punto de vista de precios, calidad en el servicio y desarrollo de nuevos productos, entre los competidores más fuertes se puede mencionar a: Plásticos Gamoz, Plastinova, Vanguardia y Emplaflex; sin embargo, la compañía ha demostrado que con su plataforma tecnológica está por encima de ellos en temas de calidad y volumen; pero en algunos casos los clientes prefieren arriesgar precios bajos por encima de la calidad.

Para efectos de gestión de talento humano en la zona se podría considerar competencia a las empresas que luchan por adquirir la misma fuerza laboral que INPLASA, a manera de ejemplo: Café Indio, Café Maya, EXPLAHS, Licorera los Ángeles, Novem, entre otros.

La competencia entre las otras compañías e INPLASA es baja, ya que en su mayoría no ofrecen una plataforma tecnológica para competir en precio, calidad y rapidez de respuesta.

4.- Análisis desde el punto de vista de nuevos entrantes:

La industria no se ve amenazada por nuevos entrantes, ya que debido a los costos de producción se requieren inversiones millonarias en material, planta, equipo, diseño y desarrollo de productos.

Las presiones competitivas que amenazan el ingreso de nuevos competidores con características similares a INPLASA es débil, ya que por los elevados requerimientos de capital inicial y un panorama de rentabilidad arriesgado podría frenar el ingreso de nueva competencia al mercado.

5.- Análisis desde el punto de vista de los sustitutos:

Con el auge de la temática por el cuidado ambiental, existen clientes que prefieren empaquetar sus productos con alternativas biodegradables como el papel, empaques solubles en agua provenientes de hojas, hongos o utilizar empaques reusables; sin embargo, no se ha logrado determinar en este momento un horizonte en el tiempo para la extinción de los empaques flexibles de plásticos.

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos de otras industrias son débiles, ya que en este momento no han obtenido características similares al plástico flexible que asegura a sus productos alimenticios: inocuidad, cuidado de los rayos ultravioletas del sol y otros que hacen que los clientes prefieran consumir productos empaquetados en un envase plástico.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

A lo largo de los 16 años que INPLASA lleva en el mercado, ha experimentado un crecimiento acelerado en su infraestructura, ventas, plantilla de empleados; pero para que el mismo sea sostenible es necesario que sus colaboradores tengan el desempeño adecuado.

Para el año 2020 se experimentó estabilidad laboral y un clima laboral favorable; pero en 2022 el índice de rotación se ha elevado, poniendo en riesgo los conocimientos de la organización, ya que se está perdiendo fuerza laboral experimentada y los costos de inducción y entrenamiento se han aumentado.

La compañía se encuentra adherida al Régimen de Importación Temporal (RIT) por lo que su salario mínimo para 2022 se encuentra en L9507 a diferencia del salario mínimo de una industria manufacturera que es de L13, 966.55, mostrando una diferencia de L4,459.55.

INPLASA ofrece como beneficio el transporte de colaboradores de Tegucigalpa a Amarateca y el seguro médico privado es gratis para el 100%; pero dada su edad promedio que es 30 años, la mayoría no logra visualizar la bondad de este beneficio.

Anualmente se aplica la encuesta de clima laboral, en el último año el indicador ha decrecido en su percepción de compromiso por parte de sus colaboradores, para la empresa ha sido un reto trabajar planes de acción orientados a mejorar el reconocimiento y oportunidades de crecimiento.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

Thompson, et al. (2018) definen la administración estratégica como un proceso que ayuda a las organizaciones a diseñar una estrategia que servirá como guía, indican que deben establecerse elementos fundamentales como: diagnóstico, a la vez una dirección, seguidamente se toma una decisión para luego realizar una distribución, En este proceso se deben considerar dos elementos más: dinamismo y desorden, lo cuales orientan a formar bases fundamentales que generan una receta a seguir para una estrategia organizacional.

2.2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Arciniegas Ortiz (2018) menciona que la gestión de recursos humanos es el proceso que busca beneficiarse de las competencias, habilidades, creatividad, productividad, los sentimientos de los individuos y los valores que poseen para lograr la competencia industrial.

La optimización de los recursos tanto tecnológicos, físicos al igual que materiales deben ser administrados por el departamento de talento humano; otro elemento que influye en el clima organizacional y la importancia de que esté controlado es vital para generar mayor productividad, eficiencia, efectividad y calidad de trabajo.

2.2.3. COMPETENCIAS:

Alles (2009) relata que las competencias se refieren específicamente a características de personalidad y comportamientos, estos generan un resultado favorable y calidad de trabajo.

Para entender mejor el concepto, Alles menciona algunos distintivos que pueden ayudar a diferenciarlos, ya que es común que las personas que no son expertas en el área de talento humano confundan las competencias con conocimiento, la iniciativa, la orientación al resultado, la colaboración, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo son conceptos característicos de las competencias, para entender el conocimiento la autora indica que va más relacionado con saber más acerca de impuestos, contabilidad financiera, leyes laborales y el saber un idioma.

2.2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

“Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores y así navegara hacia el éxito competitivo futuro” (Kaplan & Norton, 2002).

2.2.5. FUERZA LABORAL:

“Son las personas que están disponibles en un momento dado para la producción de bienes y servicios a cambio de remuneración y beneficios” (COHEP., 2022).

2.2.6. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Es considerada como la suma de las planes y decisiones que se toman a nivel de alta gerencia y que van orientadas hacia el mejoramiento continua del talento humano, considerando las relaciones que tienen con su entorno inmediato (Cuesta Santos, 2010).

Cuesta Santos (2010) logró identificar tres elementos claves para que la gestión estratégica de recursos humanos sea efectiva: la primera va orientada a entender que los recursos humanos son un elemento clave para generar competitividad en las empresas, la segunda es entender el enfoque integrador de la gestión de talento humano y la última va encaminada a comprender que debe haber una alineación correcta entre la estrategia global organizacional y la estrategia de gestión de recursos humanos.

2.2.7. MAPA ESTRATÉGICO:

Es una representación esquematizada y simplificada de la estrategia de una compañía, que nos apoya a saber dónde estamos y a donde debemos llevar el negocio futuro (Kaplan & Norton, 2004).

2.2.8. METODOLOGÍA DAFO-CAME:

Rodero (2019) define la metodología DAFO-CAME como un complemento al análisis FODA, en el cual CAME significa: corregir, anticipar, mejorar y explotar.

Él recomienda que la metodología DAFO-CAME sea aplicada al ámbito de recursos humanos, para corregir las debilidades significa prepararse para fortalecer las oportunidades de mejora; anticipar las amenazas va en el sentido de anticiparse al peligro y prepararse para minimizar el impacto del entorno.

2.2.9. MISIÓN:

La misión es la razón de ser de la empresa. Su declaración deberá ser clara, breve y específica, los ejecutivos de una empresa deben tenerla clara antes de proceder a definir una estrategia global,

es la brújula que da sentido a las acciones de la compañía y deberá ir enfocada a darle propósito a la empresa y cuál definir cuál es el valor agregado a los clientes (ISO Tools Excellence, 2015).

2.2.10. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

“Proceso mediante el cual las empresas desarrollan su visión organizacional, definen sus estrategias y políticas para lograr dicha visión y establecen objetivos y metas, las cuales debe diseñar, ejecutar y controlar para alcanzar dicho fin” (Lozano, 2016).

2.2.11. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS:

“La planificación de recursos humanos es un proceso que conecta la planificación de recursos humanos con el proceso de dirección estratégico de la empresa” (Ramos, 2015).

2.2.12. ROL DE ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS:

“Lograr el mejoramiento de las organizaciones de manera más eficaz y eficiente, el propósito del administrador es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal de forma responsable desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Wether, 2008, págs. 7,9).

2.2.13. VALORES:

Se determina como los comportamientos y el modo en cómo la organización reacciona antes los estímulos internos y externos, expresan su carácter y la base filosófica bajo la cual está cimentada su actuación (ISO Tools Excellence, 2015).

2.2.14. VISIÓN:

Estará orientada hacia el mercado, definiendo los objetivos de mediano y largo plazo, determinará la manera en cómo la empresa deberá que su entorno la perciba (ISO Tools Excellence, 2015).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS:

2.3.1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Robbins & Coulter (2018) describen la administración estratégica como un conjunto de funciones, responsabilidades y acciones que establecen los gerentes en una organización, con el objetivo de cumplir con las estrategias organizacionales siguiendo el proceso de los cuatro elementos básicos de la administración: planificación, organización, dirección y control.

Ellos mencionan que su importancia yace en el hecho de demostrar si una empresa es exitosa o no, basándose en su desempeño organizacional y en la forma en cómo sus ejecutivos reaccionan ante las adversidades y el estímulo del entorno rápidamente cambiante que les rodea. Cada una de

las áreas de la organización debe contribuir de manera individual en el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas; pero desde una perspectiva holística para la empresa. recursos humanos es uno de los departamentos más importantes para el logro de estos objetivos, pero requiere de la implementación de modelos de gestión de talento humano cuidadosamente diseñados y ejecutados.

Al igual que los modelos de administración moderna han ido evolucionando, los modelos de gestión del talento humano se han ido desarrollando a raíz de los cambios tecnológicos, del avance y crecimiento en entorno de las organizaciones, la globalización, el acceso a la información y han hecho que recursos humanos se ha convertido en un socio estratégico para la organización migrando de un modelo transaccional a uno de más apoyo al cumplimiento de las estrategias organizacionales.

En tanto para Dessler et al (2017) los procesos de administración además de incluir planeación, control, dirección y organización, conllevan procesos sistemáticos de reclutamiento y selección de personal.

En resumen, la administración de recursos humanos está orientada a la ejecución de actividades básicas de identificación, contratación, capacitación y desarrollo, evaluación, remuneración, acciones de seguridad y salud ocupacional; así como iniciativas de equidad de género e inclusión.

2.3.1.1.1 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Chiavenato (2020) muestra una diferencia entre administrar y gestionar, en la cual afirma que se administran los recursos; pero los seres humanos se lideran, se gestionan, y esto viene desde el sentido en que cada uno tiene su propia individualidad, desde el momento que piensa, actúa y toma decisiones, hasta la forma en cómo aprende, por tanto, con la administración se definen modelos y conceptos, pero en la gestión, éstos son aplicados por los administradores.

Para el autor, la gestión del talento humano es la forma en cómo se aplican estos modelos y conceptos de la administración, es la gestión en sí de los talentos, competencias y habilidades de los individuos que forman parte de una organización, es la forma de desarrollarlos, empoderarlos y no de gestionarlos.

2.3.1.1.2 NUEVOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Latinoamérica enfrenta retos para el 2023 en temas de gestión de talento humano; se estima que habrá cambios en los requerimientos de los perfiles por competencias de los colaboradores;

con la llegada de la Covid-19 las destrezas que se buscaban para 2020 son diferentes a las esperadas actualmente, las habilidades mayormente valoradas serán: la capacidad de adaptación, la comunicación y el liderazgo; así como la autogestión, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la orientación a los resultados.

Es en ese sentido que ahora hay una gran demanda para que los colaboradores se autogestionen y adapten a las nuevas formas de trabajar; por ende, las empresas estarán en una búsqueda desenfrenada por captar talento de alto potencial y desempeño. (Hernández, 2022)

2.3.1.1.3 ROLES DEL GERENTE DE RRHH

Dessler et al., (2017) identifican tres responsabilidades primordiales que debe cumplir un gerente de Recursos Humanos como líder y garante de la ejecución correcta de las actividades encomendadas:

- Una función de línea: incluye todas las actividades operativas de gestión y atención directa a las necesidades básicas que van desde la dotación correcta de servicios sanitarios, áreas de descanso y alimentación, áreas de lactancia, servicios de transporte, atención primaria a la salud, dotación de equipos y otros.

- Una función de coordinación: el gerente de recursos humanos funge una función de autoridad funcional al asegurarse que el resto del equipo gerencial aplican y ejecutan planes holísticos de cumplimiento de políticas, procedimientos y principios establecidos por la organización.

- Funciones de *staff*: Son todas aquellas actividades dirigidas hacia la asesoría al resto de gerentes de otras áreas en relación la gestión estratégica del talento humano, administración y control de programas de seguridad y salud ocupacional, manejo de relaciones laborales, procesos de innovación y desarrollo y otros.

2.3.1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1.2.1 ESTRATEGIA

Chiavenato (2020) establece que una estrategia es un conjunto de actividades diseñadas y ejecutadas para que la empresa reaccione y conviva con sus partes interesadas, de tal manera que pueda ejecutar su filosofía organizacional en base a su cultura, la misma determina la forma en la que se comporta de acuerdo con los estímulos recibidos por su entorno. Para que una estrategia sea ejecutada de manera correcta debe cumplir con estos cuatro principios básicos:

- Es diseñada, aprobada y comunicada por la alta gerencia de una organización, con la participación de todos los equipos involucrados.

- Tiene una visión de largo plazo, tomando de base la misión organizacional y hacia dónde quiere llegar la compañía en base a sus metas estratégicas y objetivos de largo plazo.

- Es holística, su alcance y sus consecuencias son medidos de manera global y no toma resultados individuales de cada área de la organización.

- Y, por último, toma los errores y las buenas prácticas como elementos para generar conocimiento en la organización y por ende tomar esas experiencias como oportunidades de fortalecer la gestión global empresarial.

Una estrategia toma a la empresa como un todo, toma de base el conocimiento profundo de la organización y lo traduce en ventajas competitivas con el objetivo de hacer cumplir la misión y visión organizacional.

Por otro lado, Cuesta Santos (2010) determina que en las organizaciones se deben implementar tres tipos de estrategias que apoyaran a cumplir con la misión organizacional:

- 1.- La estrategia global, es la maestra, define el campo de acción de la compañía, sus ventajas competitivas y habilidades requeridas para destacarse por encima de su competencia.

- 2.- Las estrategias de unidades de negocios: son las que se diseñan para que cada unidad compita con lo que mejor sabe hacer.

- 3.- Las estrategias funcionales: se diseñan para sacar ventaja competitiva de los recursos y habilidades de cada área, integrándose a la estrategia maestra.

2.3.1.2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para poder llevar a cabo lo enunciado en la misión, visión y valores, las organizaciones ejecutan sus estrategias definidas a través de un plan estratégico, el cual debe identificar en primer lugar las ventajas competitivas y las debilidades a fortalecer previo a su ejecución.

Para el análisis de la situación actual se pueden utilizar herramientas como ser:

a.-Análisis FODA:

Dessler et al., (2017) recomiendan iniciar con el análisis de la situación actual visto desde la perspectiva de la misión, una vez finalizado se ejecutará una auditoría del entorno y de lo interno de la organización plasmado a través de un análisis FODA.

El FODA es una herramienta que analiza las fortalezas y debilidades internas de la organización y las contrasta con las oportunidades y amenazas del entorno, es plasmado a través

de una matriz y ayuda a generar conclusiones que luego servirán de base para generar propuestas de mejora.

Las amenazas y oportunidades están enfocadas en el análisis de datos demográficos, económicos, políticos, culturales, sociales y tecnológicos del entorno a la organización y que son partes interesadas que afectan positiva o negativamente la operatividad y estrategia de la Compañía como ser: clientes, proveedores, gobierno, competencia, comunidad, grupos sociales, etc.

Las fortalezas y debilidades se analizan a través de la cultura y sub cultura a lo interno de la organización y cómo su filosofía, procesos, procedimientos, políticas, formas de trabajar constituyen una ventaja competitiva o por el contrato afecta el crecimiento y rentabilidad del negocio y es necesario generar un cambio.

Una vez finalizado se crean las opciones estratégicas, se implementan, evalúan y se re-direccionan las mismas en el caso de que en la evaluación del desempeño se identifiquen desviaciones.

b.-Análisis PESTEL:

Este análisis servirá para examinar el entorno político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal externo a la organización.

Desde el punto de vista político se deberá examinar el marco legal y las normativas comerciales del entorno de la organización.

Desde el punto de vista económico se analizan las ventajas competitivas del país, los acuerdos de libre comercio, el costo de mano de obra, la tasa de inflación, desempleo, producto interno bruto, y otros.

El análisis social irá enfocado en determinar la cultura y los valores de la comunidad, su nivel educativo, sus gustos, intereses, aficiones, y otros.

El análisis tecnológico será determinado por el impacto en la cadena de valor, la tecnología en cuanto a la oferta de productos, el avance tecnológico actual, etc.

Desde el punto de vista ambiental se determinará el impacto de las acciones con el medioambiente desde el consumo de energía, agua potable, manejo de residuos, reciclaje, etc.

El análisis legal será determinado por las normativas de precios, beneficios a colaboradores, normativas de seguridad y salud ocupacional, etc. (ISO Tools Excellence, 2015)

2.3.1.2.3 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para definir las opciones estratégicas, los líderes deben estar conscientes de la situación actual de la empresa y de su entorno, las capacidades de la organización, su ventaja competitiva y sus debilidades, estas estrategias darán respuesta al cumplimiento de los objetivos estratégicos que resolverán situaciones críticas de gestión organizacional.

Robbins & Coulter (2018) establecen tres tipos de estrategias: las corporativas, competitivas y funcionales.

Las estrategias corporativas van enfocadas hacia dónde ha de ser dirigida la operatividad del negocio y cuáles son los objetivos y metas a alcanzar, toman su base de la visión y misión organizacional y pueden ir orientadas al crecimiento, a la estabilidad o a la renovación.

Para la selección de las estrategias competitivas se puede utilizar el apoyo el análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se eligen aquellas estrategias que constituyen una ventaja competitiva para la empresa.

Por último, las estrategias funcionales se utilizan para soportar el desarrollo y ejecución de las estrategias competitivas y se pueden utilizar en departamentos específicos de la organización.

ISO Tools Excellence (2015) recomienda que previo al desarrollo de una estrategia se deben tener en cuenta la visión, misión y valores, se debe ejecutar un análisis estratégico y por último proceder a formular la estrategia. La formulación de la estrategia puede realizarse desde un enfoque de selección de la experiencia a través de la elaboración de un mapa estratégico que servirá de guía para la selección de una estrategia correcta.

2.3.1.2.4 DEFINICIÓN DE METAS

Cuesta Santos (2010) opina que las metas ayudan a una organización a orientarse, a enfocar sus esfuerzos, planes, decisiones y a determinar si el desempeño es el adecuado.

Las metas estarán enfocadas en el cumplimiento de aquellas acciones que apoyen al cumplimiento de la estrategia maestra organizacional; sin olvidar el lado de la responsabilidad social empresarial y los valores empresariales.

ISO Tools Excellence (2015) recomienda que una vez definida la estrategia se deberán determinar los indicadores, las metas, las iniciativas, determinar los presupuestos para las metas y definir el nivel de responsabilidad.

Los objetivos estratégicos determinarán las metas a alcanzar, las actividades serán aquellas que lleven a alcanzar los objetivos y los indicadores serán fundamentales para el uso de herramientas de medición de cumplimiento.

2.3.1.2.5 CÓMO PLANIFICAR UNA ESTRATEGIA

De acuerdo con ISO Tools Excellence (2015) una vez determinadas las estrategias y las metas, éstas se deberán plantear de manera gráfica, el mapa estratégico constituye una herramienta que aporta mucho valor al proceso, y a través del cuadro de mando integral (CMI) visto desde la perspectiva financiera, cliente, interna y aprendizaje y cumplimiento contribuye a lograr una visión holística de la empresa interrelacionando y formando los procesos que son sustantivos para la compañía. A través del CMI se integran las estrategias y las operaciones de todas las áreas en un solo diagrama.

Seguidamente se determinan las acciones estratégicas que darán respuesta a los objetivos planteados a través de la determinación de indicadores y metas, las cuales deberán estar articuladas y provenir de todas las áreas de la compañía.

El presupuesto ha de plantearse de manera formal creando categorías determinadas para los gastos que incurren las estrategias.

Las responsabilidades para la ejecución de una estrategia deberán ser asignadas a los responsables de cada equipo, cuyo objetivo primordial será echar a andar las tareas operativas relacionadas con los objetivos estratégicos.

2.3.1.2.6 CÓMO ALINEAR LA ORGANIZACIÓN

ISO Tools Excellence (2015) determina que la planificación deberá provenir de un proceso perfectamente estructurado y que la comunicación será clave para el entendimiento real de las metas definidas y de la forma en cómo han de alcanzarlas los equipos.

El alineamiento será en sentido del aprovechamiento de los esfuerzos y los aprendizajes de cada equipo de trabajo, orientado hacia las unidades de negocio, las unidades de soporte y los colaboradores.

Respecto a los colaboradores se deberá invertir esfuerzos en lograr una integración y apoyo adecuado entre equipo, logrando tener relaciones laborales sanas y un ambiente de trabajo confortable, estando motivados en todo momento.

Las estrategias deberán ser comunicadas y sensibilizadas de manera que se motiven a participar activamente; las metas personales y los incentivos hacia los colaboradores también

deberán estar interrelacionadas con la estrategia y por último los programas de desarrollo y capacitación deberán estar alineados con el fin de brindarles conocimientos, habilidades y competencias adecuadas para cumplir con las estrategias definidas.

2.3.1.2.7 CÓMO PLANIFICAR LAS ACCIONES

ISO Tools Excellence (2015) recomienda que para conseguir resultados sostenibles de largo plazo se deberán diseñar una serie de acciones enfocadas en la gestión de los procesos sustantivos, integrar los presupuestos y determinar escenarios enfocados en productividad y rentabilidad.

2.3.1.2.8 CÓMO GESTIONAR EL APRENDIZAJE

Para determinar el avance en la ejecución de las estrategias se pueden realizar reuniones periódicas de revisión para identificar la causa-raíz de los problemas operativos y determinar acciones de mejora.

2.3.1.2.9 CÓMO EVALUAR EL DESEMPEÑO

Las estrategias deberán ser evaluadas para determinar si sus resultados están conforme a los objetivos planteados.

ISO Tools Excellence (2015) recomienda que los indicadores de desempeño sean muy detallados y cuantificables, con el objetivo de que puedan ser revisados y corregidos más fácilmente, las organizaciones deberán determinar al menos un periodo de un año para revisar, corregir y reorientar las estratégicas. Las metas deberán ser actualizadas y priorizar las metas y acciones de acuerdo con el rumbo del negocio.

El cuadro de mando integral servirá como herramienta básica para visualizar de una manera gráfica los resultados de cada indicador y facilitar la toma de decisiones.

2.3.1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

La planeación estratégica se realiza con el objetivo de poner en práctica las estrategias anteriormente definidas, asegurando que las acciones que allí se plasmen guíen a la empresa a ejecutar acciones enfocadas en sus clientes y en mejorar sus procesos competitivos.

Chiavenato (2020) sostiene que la planificación estratégica de recursos humanos debe comenzar con la determinación de una misión y visión propia del departamento de recursos humanos, la determinación de objetivos estratégicos alineados al plan global de la organización; así como el aseguramiento de una estructura organizativa global que garantice un clima laboral y un diseño de formas de trabajo adaptadas a la cultura empresarial; pero aprovechando y desarrollando las competencias generales de sus colaboradores.

La estrategia de recursos humanos debe asegurar el cumplimiento de objetivos estratégicos, tácticos y operacionales, para lo cual deberá diseñarse un plan estratégico de gestión del talento humano alineado a la planeación estratégica global de la compañía y a los planes de otras áreas, de tal forma que se desarrollen de manera articulada.

2.3.1.3.1 ALINEAMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

Cuesta Santos (2010) indica que la planificación de recursos humanos es un proceso clave e integrador de toda la gestión de recursos humanos, cuya base inicia en la previsión de las necesidades futuras de talento humano, con la dotación correcta de competencias y habilidades claves.

Tal como se visualiza en la figura 1. La planeación de RH debe tener interrelaciones con otras áreas y procesos y debe provenir desde la estrategia global, destacándose su labor sistémica.

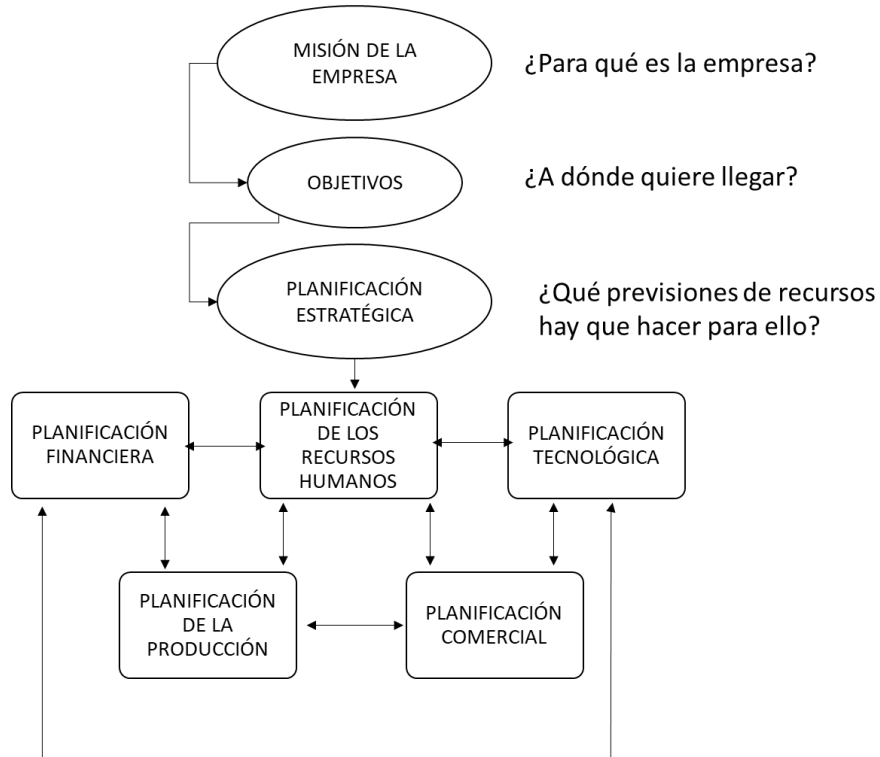


Figura 1. Ubicación de la planeación de RH dentro de la planeación estratégica

Fuente: Cuesta Santos (2010)

2.3.1.3.2 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

Chiavenato (2020) autor de este modelo, refiere que para que la planificación estratégica de recursos humanos se desarrolle de manera articulada. Se deben ejecutar al menos las siguientes etapas que deben ser diseñadas, planificadas y ejecutadas en orden:

a.- Plantear sus objetivos estratégicos, tácticos y operacionales tomando de base aquellas actividades en las que la empresa se destaca y constituye su principal ventaja competitiva, asegurando para ello el desarrollo de competencias técnicas de sus colaboradores de tal forma que se asegure el cumplimiento de objetivos organizacionales globales.

b.- Determinar los objetivos que se buscará cumplir en apego a la misión, visión, valores y metas globales, asegurando con ello que se cumplan alineados a la estrategia global general.

c.- Realizar un análisis de la situación actual del entorno y a lo interno de la compañía a fin de determinar e identificar los factores generales básicos que determinarán el crecimiento o que se convertirán en obstáculos a superar a fin de cumplir con la estrategia global.

d.- Proyectar posibles escenarios, éstos irán enfocados a analizar posibles consecuencias de eventos a futuro que podrían llevar a modificar las estrategias para poder hacer frente a nuevas amenazas como aparición de nuevas tecnologías, competencia, cambios en los gustos y necesidades de los clientes, y otros.

e.- En esta etapa se analizan las opciones estratégicas a futuro las cuales podrían estar enfocadas hacia los costos, la diferenciación o a la focalización, se elegirá según los resultados que se pretenden conseguir en el mediano plazo.

f.- Considerar las competencias, habilidades y conocimientos que actualmente tiene la organización y que requiere para llevar a cabo su estrategia, para ejecutar esta etapa se debe evaluar al recurso humano actual y determinar el nivel de cumplimiento entre sus competencias actuales con las requeridas por la empresa.

g.- Determinar el presupuesto necesario para ejecutar la estrategia de recursos humanos, ya sea en dotación de nuevo personal, procesos de capacitación, adquisición de herramientas de trabajo, y otros.

h.- Implementar el plan, una vez determinada la estrategia y los recursos, la siguiente etapa consiste en ejecutar procesos de comunicación y entrenamiento a todas las áreas involucradas.

i.- Ejecutar el plan estratégico, en esta etapa se pone en marcha la ejecución de las metas estratégicas, tácticas y operativas, teniendo cuidado de desarrollarlas de acuerdo con el plan.

j.- Y por último evaluar los resultados, es el momento de medir si lo que se ejecutó estaba de acuerdo con lo que se planificó y cuál fue el desempeño general de acuerdo con las metas trazadas.

2.3.1.3.3 ELEMENTOS CLAVE PARA DEFINIR UN PLAN

Cuesta Santos (2010) determina que los objetivos generales de un plan estratégico de recursos humanos deben provenir de la estrategia global empresarial y que los objetivos específicos irán enfocados a cubrir estas actividades o elementos claves:

1.- Determinar de manera cualitativa y cuantitativa la dotación de una plantilla adecuada; para ello es necesaria la determinación y desarrollo de procesos de análisis y diseño de puestos, políticas y procedimientos de selección de personal, evaluación de desempeño, ascensos y jubilaciones.

2.- Acompañamiento en actividades de formación y desarrollo que estén enfocados en el fortalecimiento de capacidades técnicas, operativas y de liderazgo alineadas a la estrategia de la organización.

3.- Diseño de planes de carrera y sucesión, para cumplir con la responsabilidad de hacer crecer a los colaboradores y asegurar la continuidad del negocio al tener las plantillas de reemplazo listas al momento de que se presente una vacante.

4.- Planes para la mejora del clima y cultura empresarial, que vayan enfocadas en el fortalecimiento del compromiso del colaborador con la empresa y asegurar que trabajen en un ambiente oportuno y feliz; y

5.- Previsión de necesidades que contribuyan a mejorar la satisfacción y la eficiencia.

En resumen, estas actividades claves, se deben alinear a los objetivos estratégicos de la siguiente manera para:

a.- Determinar la previsión de producción y ventas de acuerdo con las necesidades de personal.

b.- Determinar las barreras y limitaciones futuras respecto al personal.

2.3.1.3.4 SUPERVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

En esta etapa se evalúa si los resultados alcanzados están alineados a la estrategia o si por el contrario requiere hacer ajustes.

Para ello se utilizará el cuadro de mando integral con el fin de determinar si estrategias se están cumpliendo o no, se usarán indicadores de gestión alineados con el plan estratégico de recursos humanos, estos brindarán información real de si cumple o no, darán una visión global de la Gestión de Talento lo que es fundamental para el desarrollo organizacional.

2.3.1.3.5 BENEFICIOS Y RESULTADOS ESPERADOS

La última etapa del proceso consiste en definir los beneficios reales que traerá para la organización y colaboradores traducido desde el punto de vista financiero como rentabilidad y crecimiento y no financiero como compromiso, estabilidad y felicidad laboral.

2.3.1.3.6 HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

Dessler & Varela (2017) definieron tres herramientas importantes que todo gerente o administrador de recursos humanos debería conocer y utilizar para entender, traducir y utilizar las estrategias globales de la compañía en políticas, procesos, procedimientos y prácticas de recursos humanos:

1.- El mapa estratégico:

Consiste en una representación gráfica que presenta un panorama general de la empresa; así como el desempeño individual de cada departamento, su utilidad radica en que cada área pueda visualizar rápidamente las acciones que deberá realizar para alinearse a las necesidades del negocio.

2.- Cuadro de mando integral o *balanced score card*:

Es la cuantificación y digitalización de las acciones representadas en el mapa estratégico a través de la asignación de metas relacionadas con las actividades de recursos humanos y que irán enfocadas a cumplir con la estrategia global de la organización.

3.- Tableros digitales:

Digitaliza y muestra gráficos de computadora de la información obtenida a través del cuadro de mando integral y sirve para visualizar de una manera rápida el avance o estancamiento en cuanto al cumplimiento de metas.

2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES

Henderson & Lucena (2020) en su tesis denominada “Planificación estratégica de recursos humanos para una empresa de tecnología multinacional”, elaboraron un análisis FODA al departamento de recursos humanos con el fin de evaluar la cultura organizacional y propusieron un plan estratégico que utilizara como herramientas de apoyo el *Balanced Score Card*, *People Analytics* y metodologías ágiles, que son herramientas que alinean perfectamente al negocio de la tecnología.

Sopirla (2013) plasmó en primera instancia la necesidad de elaborar un organigrama, la realización de un análisis de puestos y una planificación de la planilla para cubrir objetivos relacionados con la estrategia organizacional.

Propuso un nuevo mecanismo para los procesos de reclutamiento y selección aportaran un nuevo aire innovador. Diseñó un plan de carrera con el propósito de contribuir con la estrategia.

Para Sopirla el plan de formación fue un paso hacia el plan de gestión integral de recursos humanos y para su ejecución propuso actividades formativas puntuales, basadas en cursos subvencionados. Los pasos para detectar necesidades formativas fueron:

- ✓ Análisis de la persona, que se refiere a identificar deficiencias individuales en el desempeño y recabar peticiones individuales de un colaborador.
- ✓ Análisis de puesto, la manera de hacerlo es con un análisis y descripción de las tareas, definición de perfiles y realizar un comparativo del perfil idóneo con el actual y por último se plantea.

Sopirla estaba convencido que la evaluación al mérito del empleado contribuye al mejoramiento de la productividad y calidad en el trabajo, así como la actitud del colaborador.

Diseñó un plan de retribución o compensación, con el apoyo de la herramienta de análisis de puestos de trabajo, ya que van en función de las habilidades y características puestas del puesto como ser las responsabilidades y deberes según el puesto.

Para la evaluación del clima laboral, el autor nos reveló que estudios científicos han demostrado que el clima laboral es muy influyente, motiva, ayuda a la productividad de una empresa y va alineado con los resultados de una compañía, expresa que la manera con la que normalmente se realizan las evaluaciones es mediante encuestas de manera confidencial.

(Dávila, 2018) dividió su propuesta de planeación estratégica de gestión humana en cuatro etapas de un año cada una. La primera etapa estaba diseñada para ejecutar un proceso completo de sensibilización de la estrategia general, presentación del proyecto y conocimiento de la gestión de procesos. La segunda etapa estaba orientada al aprendizaje corporativo y al diseño de una plataforma de difusión de procesos, así como la aplicación y monitoreo de encuestas de clima laboral.

La tercera etapa estaba encaminada al desarrollo de una nueva cultura de innovación y creatividad, finalmente la cuarta etapa la diseñó con el objetivo de revisar el cumplimiento de objetivos estratégicos y la formulación de nuevos.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Henderson & Lucena (2020) en su tesis denominada “Planificación estratégica de recursos humanos para una empresa de tecnología multinacional usaron como herramientas de investigación la encuesta”, su población total fue de 450 colaboradores, definieron una muestra de 307 personas y dieron un lapso de 15 días para que la respondieran de manera virtual; sin embargo, sólo obtuvieron 202 respuestas.

Sopirla (2013) utilizó herramientas cualitativas y cuantitativas como la observación, a través de la cual analizó el comportamiento del grupo objeto de estudio en su lugar de trabajo, realizó procesos de análisis de problemas grupales a través de lluvias de ideas; encuestas y cuestionarios anónimos a través de la intranet y lo hizo por medio de preguntas abiertas y cerradas; entrevistas.

Dávila (2018) para realizar su tesis utilizó herramientas de carácter cualitativo como entrevistas y cuantitativo como encuestas, además de otro tipo de herramientas diagnósticas como PESTEG, análisis de modelo de negocios, análisis de cadena de valor, análisis VRIO, FODA, entre otros.

2.4 MARCO LEGAL

INPLASA está adherida al Régimen de Importación Temporal (ZOLI), por lo que su salario mínimo es menor al de otras empresas del sector, parte de la motivación y compromiso de los colaboradores dependen del plan salarial; por lo que el desempeño de los mismos puede verse afectado por la percepción de que no ganan el salario mínimo que por ley corresponde.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables dependientes	Variables independientes
Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en Inplasa	¿Qué acciones estratégicas deberá implementar la alta dirección de INPLASA para optimizar sus indicadores de desempeño laboral y permitir que sus colaboradores se desarrollen integralmente?	¿Cuál es el proceso que actualmente utiliza INPLASA para gestionar el desarrollo de talento humano?	Analizar las causas principales que están afectando el desempeño adecuado de los colaboradores, con el fin de entender por qué están bajando los índices de eficiencia y aprovechamiento del personal.	Desempeño de los colaboradores	Rotación de personal
					Ausentismo
					Clima laboral
					Desarrollo de carrera
					Riesgo de salud y seguridad en el trabajo
				¿Qué herramientas se pueden utilizar para asegurar que los colaboradores muestren un óptimo desempeño en su puesto de trabajo?	Definir las herramientas más idóneas que sirvan de soporte para la elaboración de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano.
				Debilidades de la organización	
		¿Cuál es la estrategia que la empresa debe ejecutar para optimizar los indicadores de desempeño laboral a través de la gestión del talento humano?	Proponer una estrategia empresarial que contribuya al mejoramiento de la gestión del talento humano en INPLASA, con el fin de contribuir al fortalecimiento institucional y lograr que sus colaboradores optimicen sus índices de eficiencia, estabilidad y relaciones.		Oportunidades del entorno
					Amenazas del entorno

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

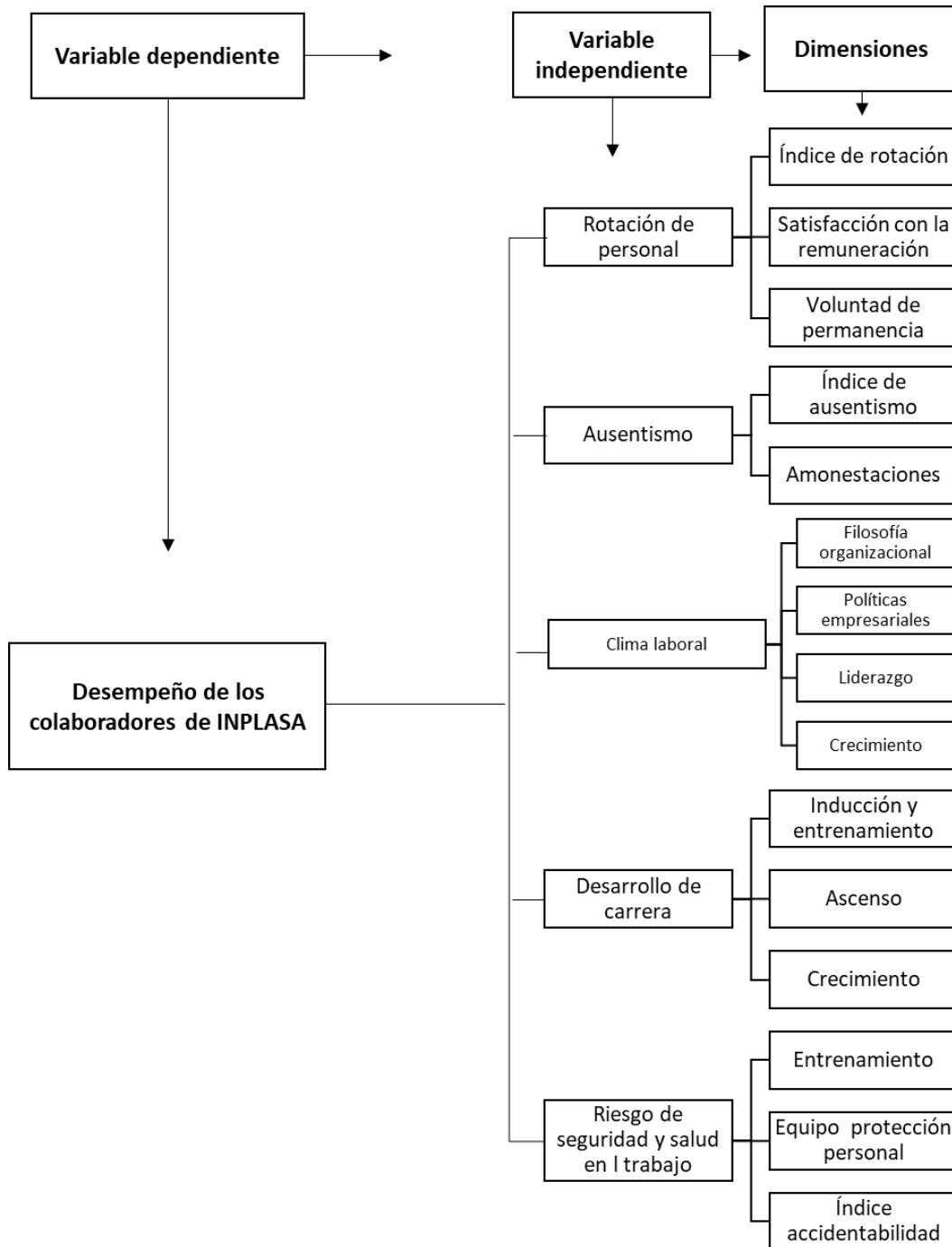


Figura 2. Esquema de variables de estudio

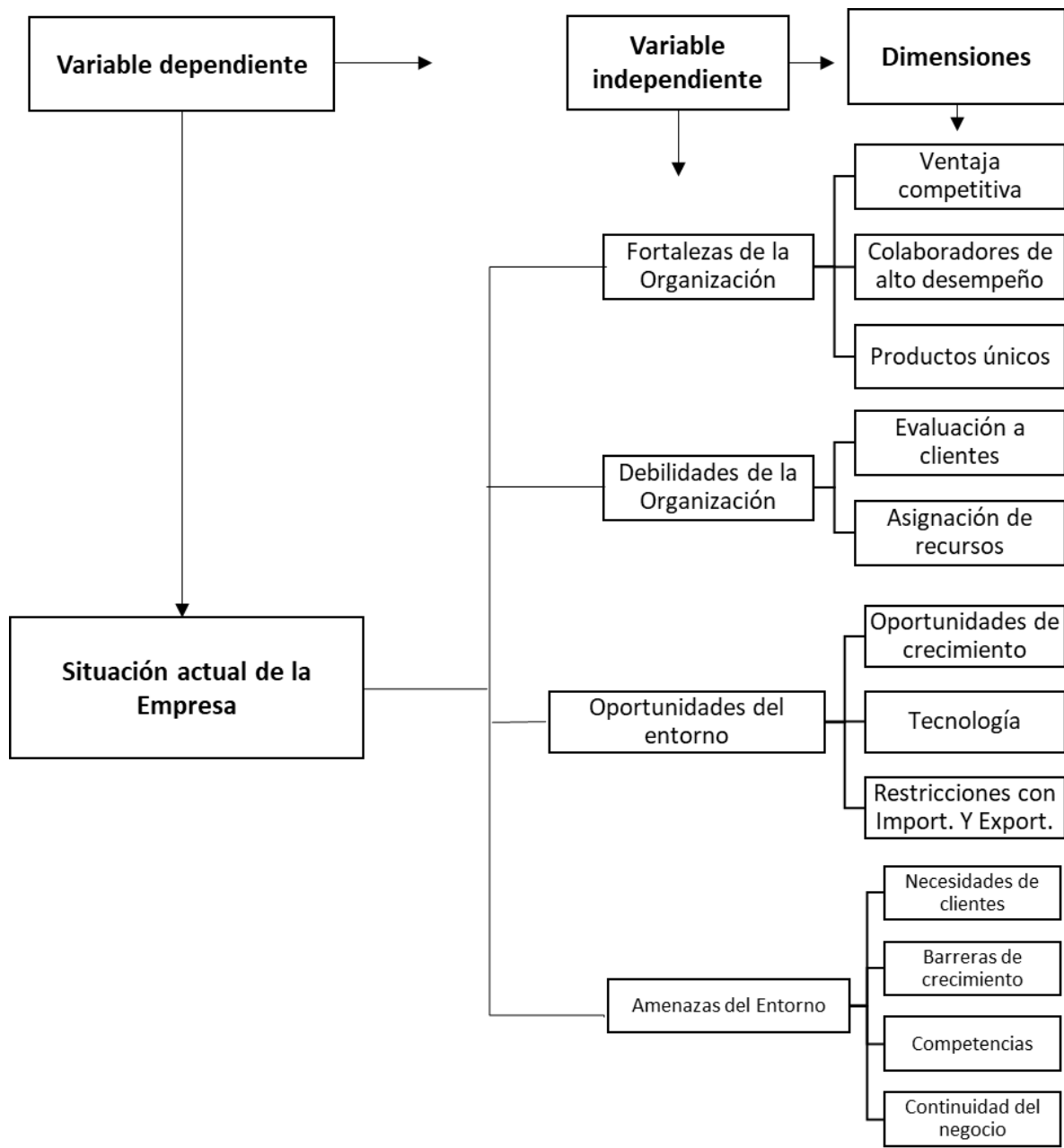


Figura 3. Continuación de Esquemas de variables de estudio

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
Rotación del personal	Se entiende como la salida de algunos empleados y el ingreso de sustitutos. (Chiavenato, 2009)	Cantidad de bajas que se realizan en un mes, ya sea voluntaria o involuntaria. No incluye bajas por reducción de recursos.	Índice de rotación	Número de bajas mensuales de personal dividido entre cantidad de colaboradores al final del mes, multiplicado por 100%	1. De acuerdo con las siguientes premisas, cuál cree usted que es la principal razón por la que sus compañeros de trabajo han renunciado a INPLASA: <input type="checkbox"/> Consideran que no tienen más posibilidad de crecer dentro de la compañía. <input type="checkbox"/> No están de acuerdo con el salario actual. <input type="checkbox"/> No tienen muy buena comunicación con su jefe inmediato. <input type="checkbox"/> Sienten que la jornada laboral es muy larga y cansada. <input type="checkbox"/> Sienten inseguridad en la zona y se van a vivir fuera de su comunidad.
			Satisfacción con remuneración	Resultado cuantitativo en entrevistas de satisfacción	2. Considera que su salario está acorde a sus funciones: <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo
			Voluntad de permanecer dentro de la Compañía	Antigüedad en la Compañía	3. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa con el mismo salario que gana actualmente usted se cambiaría de empleo:

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
					<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No 4. ¿Si se quedara en la empresa, por qué razón lo haría? <input type="checkbox"/> Porque se siente bien <input type="checkbox"/> Porque vive cerca de INPLASA <input type="checkbox"/> Porque siente que va a seguir creciendo <input type="checkbox"/> Le gustan los beneficios adicionales al salario <input type="checkbox"/> Liderazgo de su jefe
Ausentismo	Se define como la frecuencia con la que los colaboradores no se presentan a trabajar. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)	Es la sumatoria de los días en los cuales el colaborador no labora por ausencias injustificadas	Índice de ausentismo	Número de ausencias injustificadas al mes dividido entre el número total de colaboradores multiplicado por cien.	5. Si alguna vez no ha venido a trabajar sin permiso del jefe, ¿por qué razones lo ha hecho? <input type="checkbox"/> Por enfermedad <input type="checkbox"/> Por algún trámite personal <input type="checkbox"/> Porque se durmió <input type="checkbox"/> Por cansancio <input type="checkbox"/> Porque le avisaron de último momento que tenía que cubrir el turno
Clima laboral	Clima laboral es el reflejo de la forma en la que la gente reacciona entre sus compañeros, clientes, proveedores y es el grado de satisfacción y compromiso que pueden tener con la compañía. (Chiavenato, Gestión del	Es el resultado cuantitativo de variables que son medidas anualmente: identificación, satisfacción, reconocimiento, calidad e inocuidad, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, pasión, respeto, condiciones de trabajo	Filosofía organizacional	Conocimiento de los cinco valores organizacionales: -calidad -enfoco al cliente -pasión -compromiso -trabajo en equipo	6. Marque al menos tres valores de INPLASA: <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Compromiso <input type="checkbox"/> Pasión <input type="checkbox"/> Honestidad
			Políticas empresariales de gestión de personal	Cantidad de procesos disciplinarios aplicados al mes de acuerdo con las políticas de la Empresa.	7. Cree que los procesos disciplinarios son aplicados según ley: <input type="checkbox"/> Muy en acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/> En desacuerdo

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
	talento humano, 2009)	Comunicación, oportunidades de crecimiento balance vida-trabajo			<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo
			Liderazgo	Promedio de calificaciones de cada encuesta dividido entre el total de encuestas	8. Su jefe es buen ejemplo de liderazgo: <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
			Reconocimiento	Número de reconocimientos verbales y tangibles brindados al mes, divididos entre el total de empleados.	9. Cuando hace un trabajo extraordinario y muy bien hecho recibe felicitaciones de su jefe: <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Muy pocas veces <input type="checkbox"/> Nunca
Desarrollo de carrera	Se define como el orden lógico y cronológico de las posiciones que un colaborador va ocupando a lo largo de vida laboral en una empresa. (Chiavenato, Gestión del talento humano , 2009)	Se determina por cantidad de planes que elaboran en contraste con el número de colaboradores que no tienen potencial de crecimiento.	Inducción y entrenamiento	Cantidad de colaboradores que reciben inducción y entrenamiento al 100%, dividido entre la cantidad de colaboradores que ingresan al mes.	10. De qué forma recibió su inducción y entrenamiento al iniciar en su puesto actual: <input type="checkbox"/> Verbal <input type="checkbox"/> Lectura de procesos <input type="checkbox"/> Casos prácticos <input type="checkbox"/> Otros, ¿cuál?__
			Ascenso Crecimiento	Cantidad de colaboradores que ascienden dividido entre la cantidad de puestos que se cubren al mes.	11. Cuáles cree que son las opciones para poder ascender de puesto dentro de la Compañía: <input type="checkbox"/> Conocimiento <input type="checkbox"/> Contactos <input type="checkbox"/> Capacitación y entrenamiento <input type="checkbox"/> Por experiencia o años de antigüedad <input type="checkbox"/> Interés en otras áreas
Riesgo de seguridad y salud en el trabajo	Es la probabilidad que ocurra un evento que atente contra la integridad de un colaborador	Es el efecto adverso a la salud, ya sea a causa de accidentes de trabajo o enfermedades	Entrenamiento	Número de horas que ha recibido capacitación al año versus cantidad de horas programas.	12. Considera que ha sido entrenado para poder realizar su trabajo sin riesgo de sufrir accidentes: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
	versus la severidad que puede ocasionarle	profesionales y que ocurren a causa de la exposición a condiciones y actos inseguros.	Equipo de protección personal	Inventario y auditorias de verificación.	13. Cuenta con su equipo de protección de personal completo: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
			Índice de accidentabilidad	Número días sin accidentes de trabajo.	15. Ha sufrido algún accidente de trabajo en los últimos 6 meses: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No 15. Sabe cuál fue el último accidente laboral que pasó en la compañía: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Operacionalización para encuesta aplicada a los gerentes de área					
Fortalezas de la organización	Cualquier actividad en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición. (Robbins & Coulter, 2018)	Ventajas competitivas para el negocio que hacen que se destaque por encima de su competencia	Ventaja competitiva	Características de sus productos y servicios que hacen que el cliente les elija.	1. ¿Qué atributos cree que tiene INPLASA y que permiten que sean una ventaja competitiva? <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio al cliente personalizado <input type="checkbox"/> Capacidad de respuesta a gran escala <input type="checkbox"/> Materia prima de alta calidad <input type="checkbox"/> Procesos de producción automatizados <input type="checkbox"/> Precios de venta competitivos <input type="checkbox"/> Tiempos cortos de producción <input type="checkbox"/> Capacidad de emergencia ante altos volúmenes de producción <input type="checkbox"/> Estar certificados bajo las normas ISO <input type="checkbox"/> Otros describan:

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
			Colaboradores de alto desempeño	Resultados de evaluación de desempeño acorde a competencias organizacionales.	2. ¿Qué características tienen los miembros de su equipo de trabajo que los hace únicos? <input type="checkbox"/> Capacidad de respuesta ante emergencia o altos volúmenes de producción <input type="checkbox"/> Conocimiento técnico de los procesos <input type="checkbox"/> Entienden las necesidades del cliente y las traducen en productos de alta calidad <input type="checkbox"/> Son eficientes <input type="checkbox"/> Otros describan:
			Productos únicos	Resultados de encuesta de satisfacción de clientes.	3. ¿Qué productos son los mejores valorados por los clientes? <input type="checkbox"/> Los que se imprimen a través de <i>gamma</i> extendida <input type="checkbox"/> Los que tienen precios de venta más bajos <input type="checkbox"/> Los que se tardan menos en producir
Debilidades de la organización	Actividades que la organización no realiza adecuadamente; también los recursos que requiere, pero de los que carece (Robbins & Coulter, 2018)	Acciones que la empresa no hace bien o que no es mejor que la competencia	Evaluación a clientes Asignación de recursos	Resultados de encuesta de satisfacción de clientes. Presupuesto por departamento	4. ¿En qué aspectos considera que debe mejorar la empresa? <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio al cliente <input type="checkbox"/> Uso de redes sociales y página web <input type="checkbox"/> Más asignación de recursos en su área <input type="checkbox"/> Entrenamiento <input type="checkbox"/> Fidelización de colaboradores (mejorar el índice de rotación de personal) <input type="checkbox"/> Otros describan:

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
Oportunidades del Entorno	Las oportunidades son tendencias positivas presentes en el entorno externo. (Robbins & Coulter, 2018)	Oportunidad de crecimiento y de quitar clientes a la competencia	Oportunidades de crecimiento	Crecimiento en clientes	5. ¿Qué aspectos del mercado nos están favoreciendo? <input type="checkbox"/> Crecimiento tecnológico <input type="checkbox"/> Oportunidades de inversión en el país <input type="checkbox"/> Auge en el uso de productos de empaques flexibles <input type="checkbox"/> Aumento de interés por parte de clientes nuevos <input type="checkbox"/> Barreras en la inversión por parte de la competencia <input type="checkbox"/> Otros describan:
			Restricciones en procesos de importaciones y exportaciones	Tiempo de espera de las materias primas en aduanas.	
			Tecnología	Implementación de nuevas tecnologías: SAP One	6. ¿Qué cambios tecnológicos nos están beneficiando? <input type="checkbox"/> Automatización de procesos en INPLASA <input type="checkbox"/> Facilidad de comunicación/negociación con clientes extranjeros <input type="checkbox"/> Globalización <input type="checkbox"/> Otros describa:
Amenazas del Entorno	Las amenazas son tendencias negativas presentes en el entorno externo. (Robbins & Coulter, 2018)	Amenaza de decrecimiento y cuando la competencia quita clientes	Necesidades de clientes	Tasa de recompra	7. ¿Qué cambios ha percibido en las necesidades de los clientes? <input type="checkbox"/> Cambio en la necesidad de cambio uso de plástico a opciones biodegradables. <input type="checkbox"/> Buscan precios más bajos <input type="checkbox"/> Buscan tiempos de entrega menores <input type="checkbox"/> Otros describan:
			Barreras de crecimiento	Porcentaje de crecimiento de ventas	

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem
			Competencia	Tasa de crecimiento de mercado	8. ¿Qué riesgos está enfrentando la empresa para comercializar los productos? <input type="checkbox"/> Aparición de nuevos competidores con propuestas similares <input type="checkbox"/> Barreras impuestas por los gobiernos <input type="checkbox"/> Riesgo de cuentas incobrables <input type="checkbox"/> Riesgo de transporte de mercadería <input type="checkbox"/> Otros describa:
			Continuidad del negocio	Número de días de retraso de la producción	

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

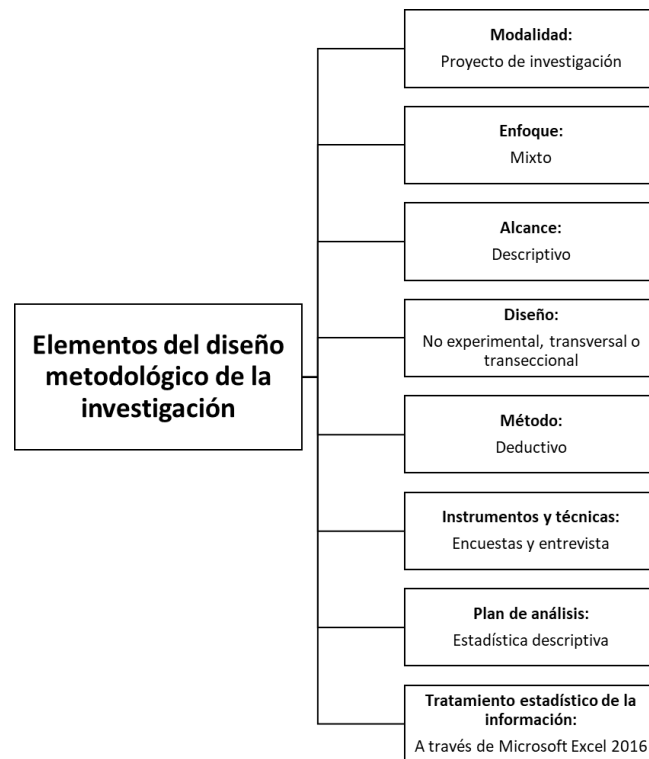


Figura 4. Diagrama de enfoque métodos

3.2.1. ENFOQUE

Este estudio tiene un enfoque mixto, la perspectiva utilizada fue interpretativa, la cual llevó a entender cómo las relaciones laborales se ven estrechamente influenciadas por el comportamiento del entorno bajo el cual se desarrolla el colaborador y que inciden directamente en los resultados tangibles de la compañía, puesto que son comparados con estudios previos e historial de resultados.

Durante el proceso de recopilación de datos participaron colaboradores que en un inicio no formaron parte de la muestra; pero se determinó que su aportación era muy enriquecedora para complementar el estudio y demostrar que los hallazgos fuesen más acertados.

Para este estudio se complementan investigaciones cuantitativas a través del uso de instrumentos como ser el cuestionario con instrumentos cualitativos como la entrevista.

3.2.2. ALCANCE

El alcance de este estudio fue descriptivo, a través de él se especificaron las características más importantes a nivel demográfico colaboradores de INPLASA y se analizó la forma de cómo el contexto afecta su desempeño actual, el cual está estrechamente relacionado con el cumplimiento

de objetivos y metas organizacionales. Este desempeño se midió a través de indicadores básicos tales como: rotación de personal, ausentismo, percepción del clima laboral, desarrollo de carrera y trabajo en un entorno seguro.

3.2.3. DISEÑO

El diseño de este estudio fue no experimental, siendo éste transeccional o transversal, ya que la recolección de la información se realizó en un único lugar, las instalaciones de la empresa en un período de dos semanas, éste fue de carácter exploratorio, descriptivo y con correlaciones-causales.

Los individuos fueron ubicados por género, edad, estado civil, lugar de procedencia, puesto actual, nivel educativo; datos demográficos que después fueron utilizados para cruzar información con el resto de las variables sujetas de estudio.

Este proyecto ayudó a comprender de una manera holística la problemática actual y aportó información para la toma de decisiones que al final podría traer como consecuencia un cambio positivo en el estatus de colaboradores y por ende transformar sus vidas.

3.2.4. MÉTODOS

El método que se utilizó para este estudio fue el deductivo, ya que a través de él se buscó comprobar si existe una relación entre los resultados tangibles de la gestión del talento humano con la percepción generalizada de los sujetos que fueron objeto de este estudio y poder inferir en base a ello situaciones lógicas, congruentes y generalizadas del contexto que rodea a los colaboradores de INPLASA.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. POBLACIÓN

La población sujeta a este estudio fueron los 339 colaboradores que tienen un contrato permanente con la compañía y que laboran en las instalaciones de Amaratéca y la Oficina Regional de San Pedro Sula, de los cuales 18% son mujeres, 72% son varones; la empresa cuenta con un director general, seis gerentes de área, 24 jefes de área, 21 supervisores de planta, 24 ejecutivos y el resto del personal es operativo.

3.3.2. MUESTRA

Para este estudio se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, ya que el diseño de esta investigación es transeccional, y, por tanto, se precisó calcular el tamaño de la muestra. Todos los participantes fueron elegidos del listado general de colaboradores activos y la muestra fue hecha

en racimos, ya que todos fueron encontrados en el mismo lugar físico en el cual se aplicaron los instrumentos.

El tamaño de la muestra para este estudio es de 181 colaboradores, para su cálculo se usó el sitio web: (www.surveymonkey.com, 2022).

Los colaboradores fueron convocados según el rol de turno que tenían al momento de la recolección de datos, se excluyeron del total de la población los colaboradores que al momento del levantamiento de la información estaban con incapacidad por enfermedad o accidente y los que estaban gozando vacaciones.

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1. TÉCNICAS

La técnica de recolección de datos más recomendable para el enfoque mixto es la encuesta, en esta investigación se realizó de manera estructurada. Las encuestas aplicadas fueron de tipo descriptivas aplicadas de manera presencial y transversal utilizando técnicas de preguntas abiertas y cerradas.

La recolección de datos fue a partir de los puntos de vista de los participantes, sus percepciones, emociones, experiencias.

3.4.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron elegidos con base a su confiabilidad, capacidad de representar las variables de investigación, grado de validez y objetividad.

La medición de actitudes y percepciones fue a través de escalamiento tipo *Likert*, preguntas cerradas, mixtas y preguntas dicotómicas con el objetivo de obtener una medición más confiable y precisa.

Se utilizaron dos formatos diferentes de cuestionarios para validar la encuesta, el primero de ellos se diseñó para ser aplicado al 100% de la muestra y el segundo para ser aplicado al 100% de los gerentes de área, cada uno de ellos se dividió en dos secciones, la primera recopilaba información demográfica del colaborador y la segunda parte los ítems por variable y dimensión.

El cuestionario número uno fue denominado “Encuesta de percepción gestión del talento humano” ver Anexo 1.0, el cual tenía seis ítems demográficos:

Respecto al equipo al que pertenece las opciones fueron: personal de planta, personal administrativo, supervisor o coordinador, jefe de departamento o gerente de área.

Para el ítem del género al que pertenece las opciones de respuesta fueron: femenino o masculino. Para el rango de edad las opciones fueron: de 18 a 21 años, de 22 a 30 años, de 31 a 40 años, de 41 a 50 años y de 51 años en adelante. El ítem estado civil tenía como opciones: soltero, casado o unión libre. La antigüedad en la empresa podía responderse de: 0-1 año, de 2-3 años, 4-5 años y más de 6 años.

En tanto, el nivel educativo podía ser: primaria, secundaria incompleta, secundaria completa, estudiante universitario, graduado universitario y la zona de residencia: Amarateca, Támara, Zambrano, Tegucigalpa u otro.

La segunda parte del instrumento estaba formado por 15 ítems, los cuales analizaron cinco variables independientes: rotación de personal, ausentismo, clima laboral, desarrollo de carrera y riesgo de seguridad y salud en el trabajo.

La variable de rotación estuvo compuesta por tres dimensiones: índice de rotación, satisfacción con la remuneración y voluntad de permanencia, cuyas respuestas fueron cerradas como ser: (1) Consideran que no tienen más posibilidad de crecer dentro de la compañía. (2) No están de acuerdo con el salario actual. (3) No tienen muy buena comunicación con su jefe inmediato. (4) Sienten que la jornada laboral es muy larga y cansada. (5) Sienten inseguridad en la zona y se van a vivir fuera de su comunidad. También se utilizó el escalamiento tipo Likert, en opciones de respuesta como ser: (1) Muy en desacuerdo. (2) En desacuerdo. (3) Indiferente. (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo. Adicional se utilizaron respuestas dicotómicas con opciones de: (1) Si. (2) No.

La variable del ausentismo se midió a través de dos dimensiones: índice de ausentismo y amonestaciones las cuales fueron medidas a través de respuestas como cerradas como ser: (1) Por enfermedad. (2) Por algún trámite personal. (3) Porque se durmió. (4) Por cansancio. (5) Porque le avisaron de último momento que tenía que cubrir el turno. Y respuestas tipo Likert como ser: (1) Siempre. (2) Casi siempre. (3) Algunas veces. (4) Muy pocas veces. (5) Nunca.

La variable de desarrollo de carrera estuvo compuesta por tres dimensiones: inducción y entrenamiento, políticas empresariales y liderazgo, cuyas respuestas fueron mixtas con opciones de respuesta: (1) Verbal. (2) Lectura de procesos. (3) Casos prácticos (4) Otros, ¿Cuál? y también tuvo ítems con opciones de respuesta cerradas como ser: (1) Conocimiento. (2) Contactos. (3) Capacitación y entrenamiento. (4) Por experiencia o años de antigüedad. (5) Interés en otras áreas.

Y por último la variable de riesgos de seguridad y salud ocupacional tenía tres dimensiones: entrenamiento, equipo de protección personal e índice de accidentabilidad y fueron medidas con respuestas dicotómicas con opciones de: (1) Si. (2) No.

El cuestionario número dos fue denominada “Encuesta gerentes de área para el análisis FODA en INPLASA” ver Anexo 2.0

Éste contenía las mismas opciones de respuesta en el apartado demográfico que el cuestionario número uno, a excepción del ítem de tipo de puesto, ya que fue aplicado sólo a gerentes de área.

En él se analizaron ocho ítems que recopilaba información para las otras cuatro variables independientes: fortalezas de la organización, debilidades de la organización, oportunidades del entorno y amenazas del entorno.

En la variable fortalezas de la organización se midieron tres dimensiones: ventaja competitiva, colaboradores de alto desempeño y productos únicos. En la variable de debilidades de la organización se tomaron en consideración dos dimensiones: evaluación a clientes y asignación de recursos. Mientras que la variable oportunidades de la organización tuvo tres dimensiones: oportunidades de crecimiento, tecnología, restricciones con importaciones y exportaciones. Y finalmente la variable amenazas del entorno fue medida a través de cuatro dimensiones: necesidades de clientes, barreras de crecimiento, competencias y continuidad del negocio.

Todas las dimensiones fueron analizadas desde un punto de vista mixto, ya que por la cantidad de cuestionarios a analizar resultó ser muy fácil la recopilación de la información.

Entre las opciones de respuesta mixta se pueden mencionar algunas:

(1) Capacidad de respuesta ante emergencia o altos volúmenes de producción. (2) Conocimiento técnico de los procesos. (3) Entienden las necesidades del cliente y las traducen en productos de alta calidad. (4) Son eficientes. (5) Otros describa_____

(1) Los que se imprimen a través de gamma extendida. (2) Los que tienen precios de venta más bajos. (3) Los que se tardan menos en producir. (4) Otros describa_____

3.4.3. PROCEDIMIENTOS

Los instrumentos para la recopilación de la información fueron diseñados por las investigadoras, cuyo contenido fue redactado con un lenguaje sencillo y adaptado a la cultura de la empresa, de tal forma que se hiciera fácil poder recopilar y analizar todos los elementos que enriquecieron el estudio.

Para la aplicación del instrumento general de aplicación al 100% de la muestra se imprimieron 181 ejemplares y las investigadoras se dispusieron a recopilar la información de manera presencial desde el miércoles 09 de noviembre al lunes 14 de noviembre de 2022, días en los que se afirmaba que iban a poder asistir a laborar presencialmente los colaboradores de los tres turnos que tiene la Compañía, de esta forma todos se aseguraban tener las mismas probabilidades de participar del estudio.

El levantamiento de la información se realizó de manera presencial y en racimos, ya que, debido a políticas internas de la compañía, el personal de planta no puede utilizar celular mientras está en turno y el proceso de dejar la recopilación de datos de manera digital pudo tornarse más lento.

El horario de aplicación de los instrumentos fue de 07:00 a.m. a 04:30 p.m. para los colaboradores de turno diurno en los cuales estaba incluido personal de planta y administrativo, y de 06:30 p.m. a 09:00 p.m. para los colaboradores de turno nocturno, en el cual sólo participó personal de planta, ya que administración solo labora durante el día.

Los instrumentos fueron distribuidos en cada una de las áreas de planta, oficinas centrales y algunos de los colaboradores los llenaron en el área de cafetería, conforme iban siendo invitados a participar.

Debido a que la mayoría de los participantes tienen un nivel académico básico, las investigadoras se aseguraron que ellos comprendieran las instrucciones y que no dejarán ítems vacíos o contestados de manera errónea.

El segundo instrumento fue diseñado para que lo llenara el 100% de los gerentes de área; sin embargo, uno de ellos no lo hizo debido a que estaba de vacaciones fuera del país; por tanto, se tomó a bien sumar al contador general debido a su nivel estratégico y conocimiento profundo de la organización.

El lunes 14 de noviembre de 2022 se procedió a entregar un ejemplar a cada uno de ellos, participando el contralor interno, gerente de finanzas, gerente de recursos humanos, contralor general y contador general y la gerente técnica.

Posteriormente del 15 al 17 de noviembre de 2022 se solicitó cita con cada uno de ellos, para realizar una entrevista no estructurada, con el objetivo de validar y complementar la información plasmada en cada uno de los instrumentos llenados por ellos.

La información recabada sirvió de base para la elaboración del Análisis FODA de la organización.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para poder sustentar este estudio, las investigadoras utilizaron fuentes primarias como ser datos obtenidos a través de su Matriz de indicadores por proceso, reporte de colaboradores activos, sistema de recursos humanos, estadísticas generales manejadas por la compañía, así como la aplicación de la técnica de recopilación de datos como la encuesta y los instrumentos como el cuestionario y entrevista no estructurada.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias que sirvieron de apoyo fueron: libros digitales e impresos, bases de datos del CRAI de UNITEC, revistas científicas digitales, fuentes de información pública de instituciones públicas como el INE y Banco Central, reportes históricos de la empresa, resultados de investigaciones anteriores relacionados con el tema de estudio, tesis de otros autores y otros.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo refiere e ilustra la forma cómo se obtuvo la información relacionada con las variables de estudio, se muestran gráficos, tablas, y análisis que sirven de fundamento para sustentar el cumplimiento de objetivos dispuestos en este documento.

4.1 INFORME DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, a través de instrumentos como el cuestionario, uno de los cuales se aplicó con el objetivo de recopilar información básica sobre las variables de estudio y el otro utilizado en conjunto con la entrevista no estructura, estos dos últimos dieron información clave para la elaboración del análisis FODA de la organización.

1.- Recolección de datos a través de la encuesta a colaboradores:

Las investigadoras estuvieron explorando en la red formas ágiles de analizar datos y descubrieron que como herramienta de apoyo podían utilizar un software de encuestas gratuito llamado *QuestionPro*, el cual tiene su página web: www.questionpro.com

Para utilizar este software se procedió a crear un usuario gratuito que permite crear hasta 50 preguntas abiertas y/o cerradas, que a su vez utiliza para un máximo de 300 encuestas, permite analizar datos de una manera ágil y segura, y éste sirvió para ingresar manualmente las encuestas al sistema y en tiempo real monitorear resultados previos, se generaron gráficos e información que sirvieron para ir analizando tendencias, esto ayudó mucho, ya que si se realizaba con otros instrumentos como exclusivos como Excel, los resultados pudieron ser más lentos.

Para el día lunes 14 de noviembre de 2022, ya se había recopilado información de las 181 encuestas que formaban parte de la muestra; sin embargo al analizar la tendencia, las investigadoras se dieron cuenta que necesitaban también recabar información de mayor cantidad de mujeres y jefes de área, por lo que procedieron a aumentar el tamaño de la misma y se logró recopilar datos de 202 colaboradores, al final la tasa de participación a total empresa aumentó de un 57.18% que estaba previsto inicialmente con la muestra de 181 a 59.58% tomando en consideración que la población total de la empresa es de 339 colaboradores.

2.- Recolección de datos a través de la encuesta aplicada a gerentes de área:

El cuestionario fue aplicado a cinco de los seis gerentes que forman parte del equipo gerencial, adicionando al proceso al contador general, el mismo fue entregado de manera individual a cada uno de ellos el día lunes 14 de noviembre de 2022, posteriormente se procedió a realizar

entrevistas no estructuradas con el fin de entender las respuestas y las justificaciones a las mismas por parte de cada uno de ellos.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

1.- Resultados de encuesta aplicada a los colaboradores:

Para analizar los resultados que a continuación se presentan se tomó de apoyo los datos recopilados a través del Software (Survey: Encuesta de percepción gestión talento humano 2022, s. f.) desde su área de analítica, la cual permite exportar en Excel 2016 la información recopilada en todas las variables de la encuesta, las cuales se detallan a continuación:

a.- Datos demográficos

Este apartado tiene como propósito mostrar datos demográficos de la muestra, cómo ser género, rango de edad, nivel académico, zona de residencia, estado civil, tipo de puesto y antigüedad y luego poder realizar cruces de información que servirán para tomar conclusiones de una manera más acertada.

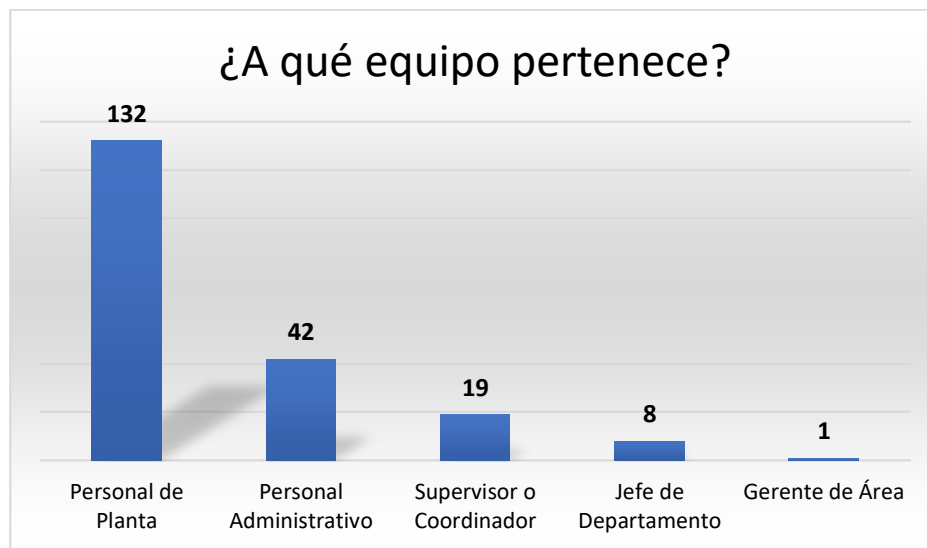


Figura 5. Tipo de puesto

En la figura 5.0 se puede visualizar que el 65.35% del personal que participó en la encuesta pertenece al nivel operativo de planta como ser operadores, ayudantes y asistentes de área, es importante evidenciar que también respondieron la encuesta 8 de los jefes de las áreas más significativas de la empresa como ser: impresión, laminación, corte, rebobinado, tintas, extrusión y logística.

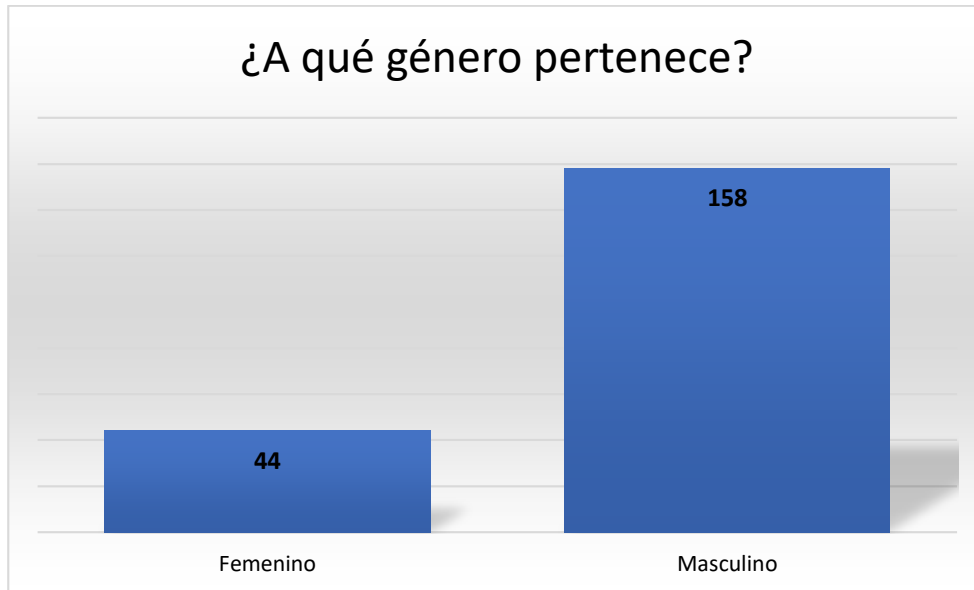


Figura 6. Genero

En la figura 6.0 se puede evidenciar que el 21.78% del personal que respondió la encuesta son mujeres, este dato es muy significativo, ya que sólo el 18% de la fuerza laboral total son de género femenino.

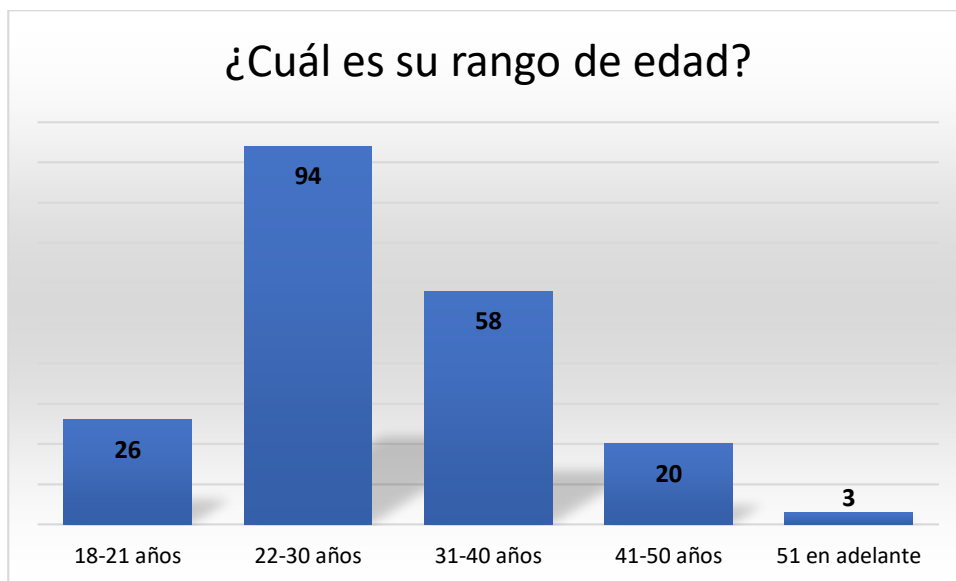


Figura 7. Rango de edad

En la figura 7.0 se puede observar que el 46.77% del personal que participó del estudio tiene una edad que oscila entre los 22 a 30 años, esto es congruente con la edad promedio de su fuerza laboral a total empresa que es de 30 años.

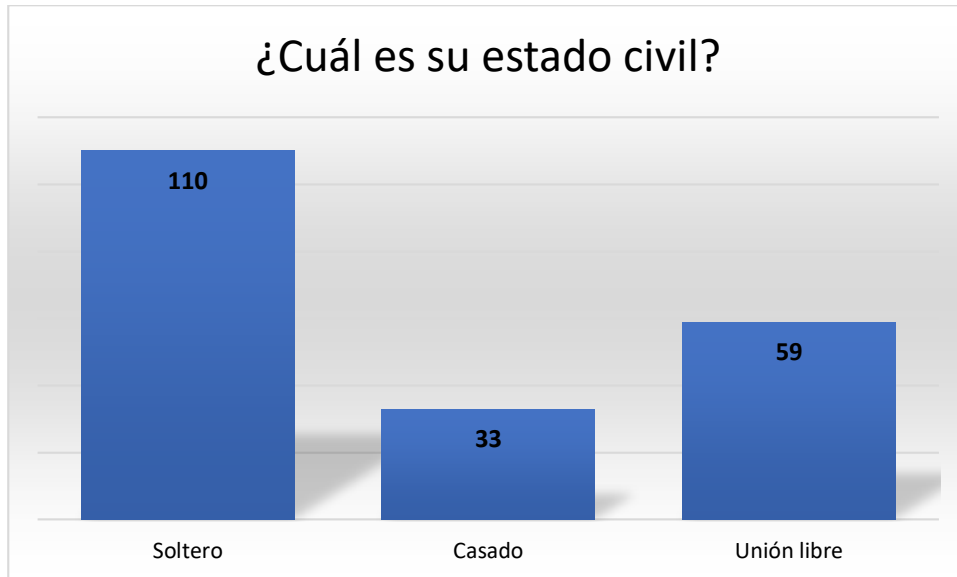


Figura 8. Estado civil

En la figura 8.0 se puede ver que el 54.46% de la población que participó están solteros, esto es congruente con la información presentada en la tabla 5.0, ya que el 59.71% de la muestra tiene una edad de 18 a 30 años.

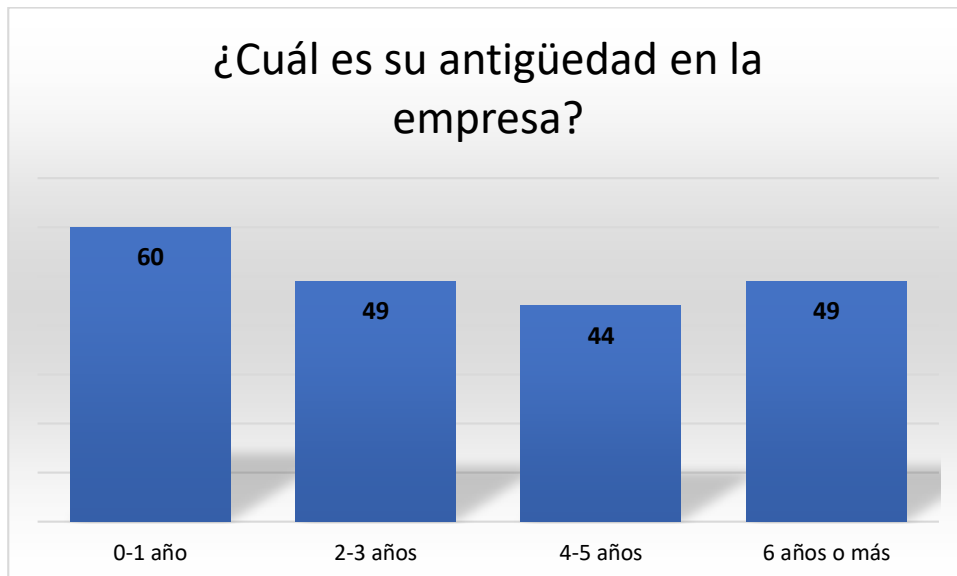


Figura 9. Antigüedad en la empresa

En la figura 9.0 se puede visualizar que el 29.70% de la población que participó tienen una antigüedad de 0 a 1 año; sin embargo, también se observa que el 24.26% tienen seis años o más de antigüedad.

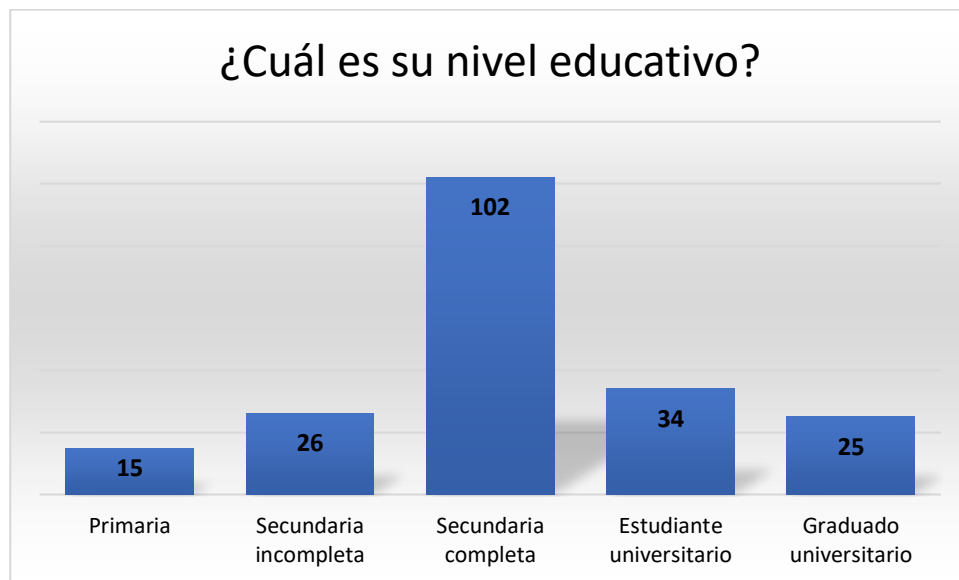


Figura 10. Nivel educativo

En la figura 10. se puede ver que el 50.50% de la población que participó tiene un nivel educativo de secundaria completa; sin embargo, un 20.3% todavía tienen sus estudios inconclusos. Sin embargo, también es interesante el dato de que sólo el 12.38% de los colaboradores que respondieron la encuesta tienen estudios universitarios completos.

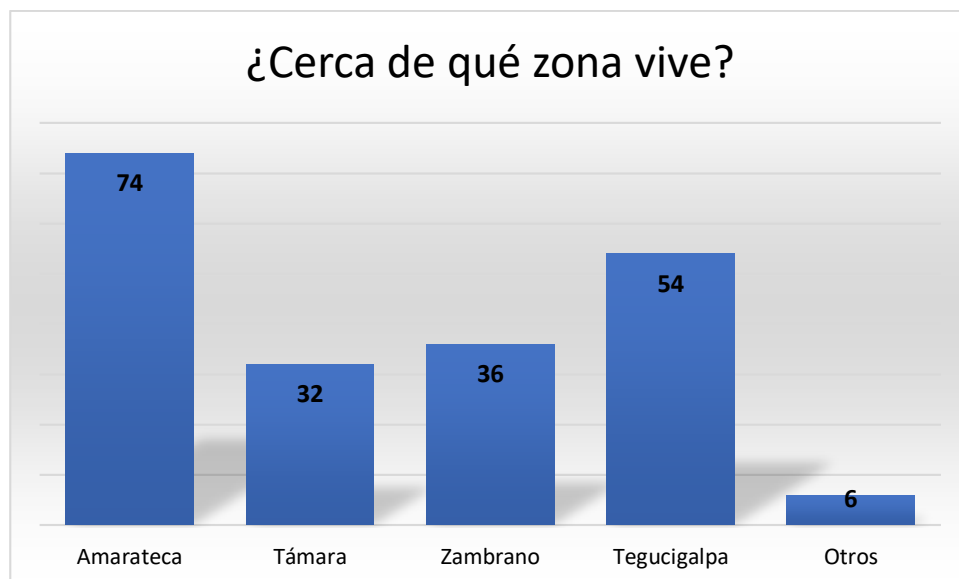


Figura 11. Zona de residencia

De acuerdo con los datos mostrados en la figura 11.0 el 36.63% de los encuestados vive en la zona de Amarateca, en global el 73.27% de la población que participó viven en las zonas aledañas a INPLASA: Amarateca, Zambrano y Támara y sólo el 26.73% viene de Tegucigalpa; lo que evidencia que la empresa está generando fuentes de empleo para la comunidad.

Parte del 2.97% reside en San Pedro Sula, esto se da porque la empresa tiene 2 colaboradores del área de ventas y una de control de calidad laborando en esa zona, sin que haya una estructura completa, por lo que ellos laboran de manera autónoma.

b.- Datos por variables:

Rotación de personal:

Las primeras cuatro dimensiones que a continuación se muestran van enfocadas en la apreciación de las razones de rotación de personal y entender algunos aspectos generales que aportaron datos valiosos para el diseño del Plan Estratégico de Recursos Humanos y que se pueden traducir en valiosas oportunidades para mejorar el nivel de fidelización del personal. La percepción de los encuestados fue contrastada con la información documentada de razones de rotación e índice de rotación actual.

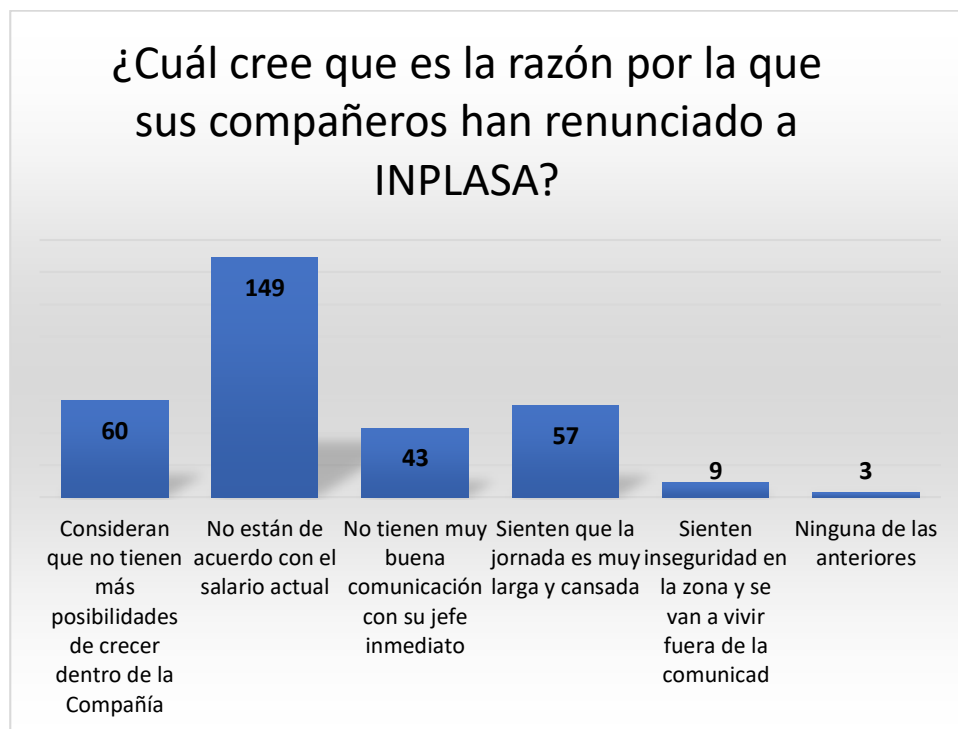


Figura 12. Dimensión Índice de rotación

Según la figura 12. el 46.42% de los participantes tienen la percepción de que los compañeros que han renunciado a sido porque no están de acuerdo con el salario actual, el 18.69% razona que no tienen más posibilidades de crecer en la compañía, mientras que el 17.76% consideran que la jornada de trabajo es muy larga y cansada; esta tendencia sugiere que la base de la inconformidad podría estar relacionado a temas salariales.

Por lo que se concluye que la percepción de la mayoría de los encuestados va orientada a tomar como base el salario, para luego tener oportunidades de crecimiento; pero alineados a un balance de vida-trabajo que le permita jornadas saludables.

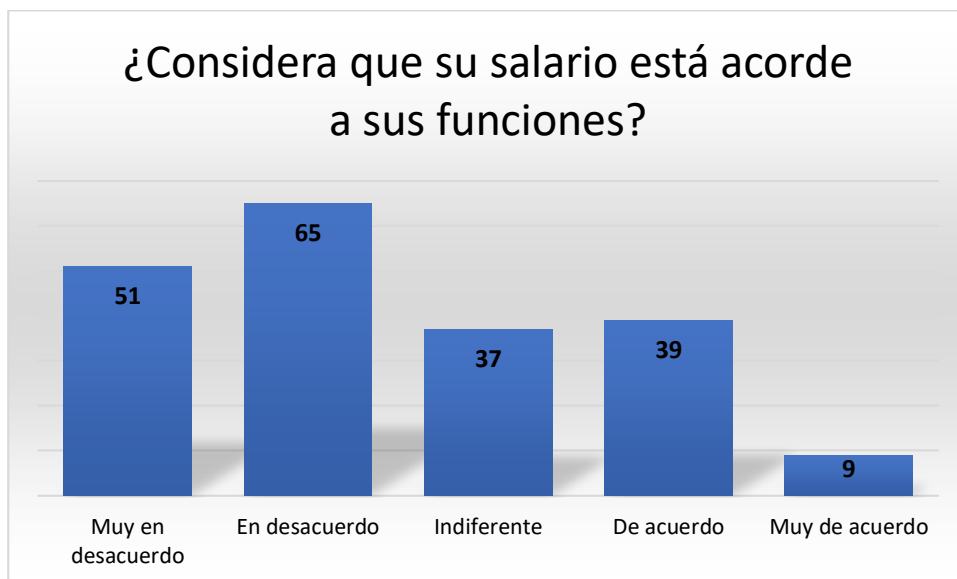


Figura 13. Dimensión Satisfacción con la remuneración

De acuerdo con la figura 13. el 57.71% de los encuestados tiene la apreciación de que su salario no está acorde a sus funciones, y esto es congruente con la opinión mostrada en el ítem anterior en el cual el 46.42% creen que la gente se va de la empresa por la misma razón, ambas variables se enlazan, por lo que se evidencia que parte de la insatisfacción proviene de un tema salarial y de una percepción que no ganan lo suficiente.

El salario mínimo promedio se debe analizar a la luz del costo de vida y la zona de donde provienen los colaboradores y revisar con ello si los mismos pueden tener una calidad de vida saludable.

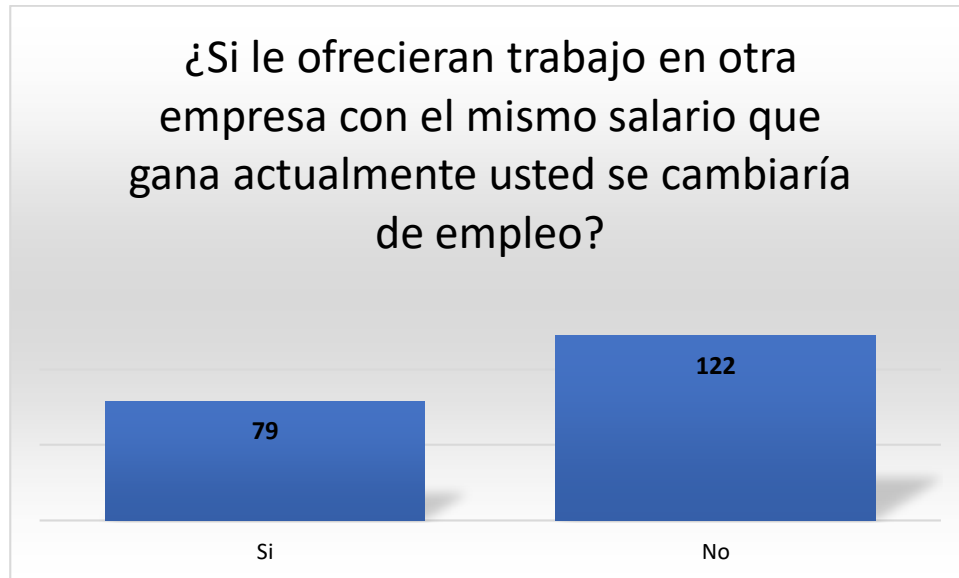


Figura 14. Dimensión Voluntad de permanecer dentro de la Compañía

Según la figura 14. el 60.70% de los encuestados consideran que no se irían de la empresa por el mismo salario, lo que sugiere cierto grado de afinidad y fidelización, y está en concordancia con el lugar de procedencia de la mayoría de los trabajadores.

Sin embargo, el 39.30% de la población indica que sí se movería, esto también es un indicador de inconformidad lo cual también valdría la pena profundizar para encontrar la causa exacta de desconcierto.

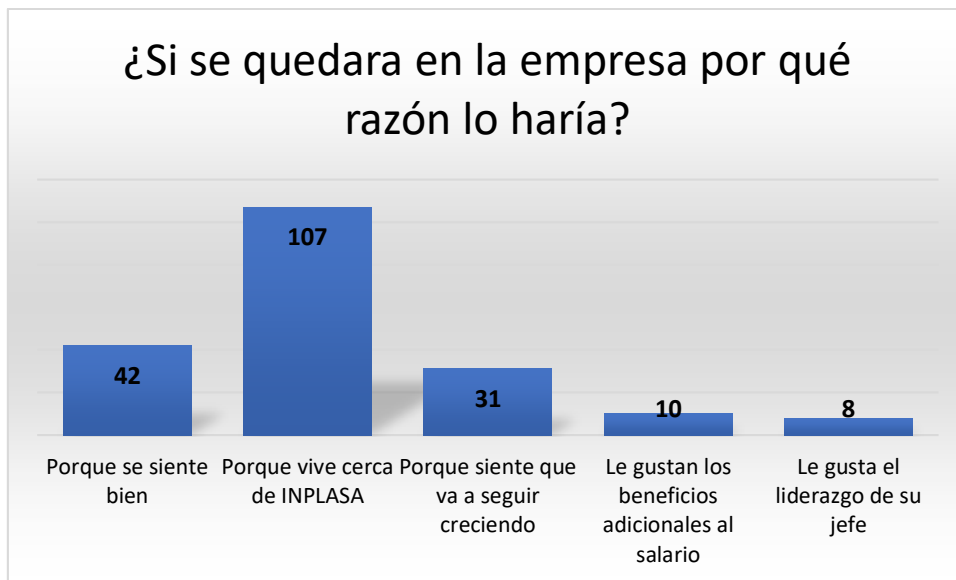


Figura 15. Dimensión Razones para fidelizarse

De acuerdo con la figura 15. el 54.04% de los encuestados opinan que si permanecen en la empresa es porque viven cerca, el 21.21% se siente bien con la empresa; pero también hay oportunidades de mejorar la percepción acerca del liderazgo del jefe, el cual podría ser pieza clave para lograr que la gente se sienta bien y no quiera moverse.

De la variable de la rotación, se puede concluir que la percepción general de la mayor causa de rotación es por tema de remuneración, lo que podría dar señas de que los colaboradores que no se sienten bien pagados buscan nuevas oportunidades de empleo y los que se quedan es porque viven en zonas aledañas.

- Ausentismo:

La variable de ausentismo está enfocada en entender la razón por la que un colaborador no se ha presentado a laborar con o sin justa causa.

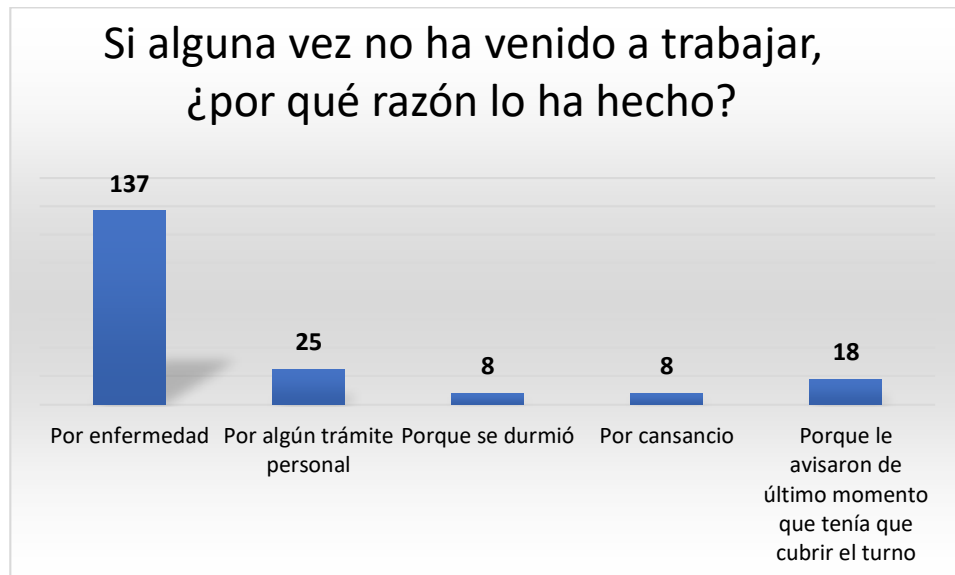


Figura 16. Dimensión Índice de ausentismo

Según la figura 16.0 se identifica que el 69.90% de los colaboradores que alguna vez no se han presentado a laborar ha sido por enfermedad y un 12.76% por algún trámite familiar; sin embargo, se logra identificar que 6 personas no respondieron, ellos manifestaron de manera verbal que dejaron en blanco esta respuesta porque jamás han faltado a laborar. La tendencia sugiere que la base de las inasistencias injustificadas radica en temas relacionados a la salud y vida personal.

Respecto a la dimensión de ausentismo se puede concluir que la mayoría de los colaboradores que faltan a laborar tienen una justificación válida si se trata de enfermedad, la cual debe documentarse y analizarse a mayor profundidad para revisar las causas de la misma.

- Clima laboral:

La variable de clima laboral se analizó en base a cinco dimensiones enfocadas en identificar si los encuestados conocen y están familiarizados con los valores de la empresa, políticas empresariales en relación al manejo de amonestaciones, liderazgo y oportunidades de crecimiento.

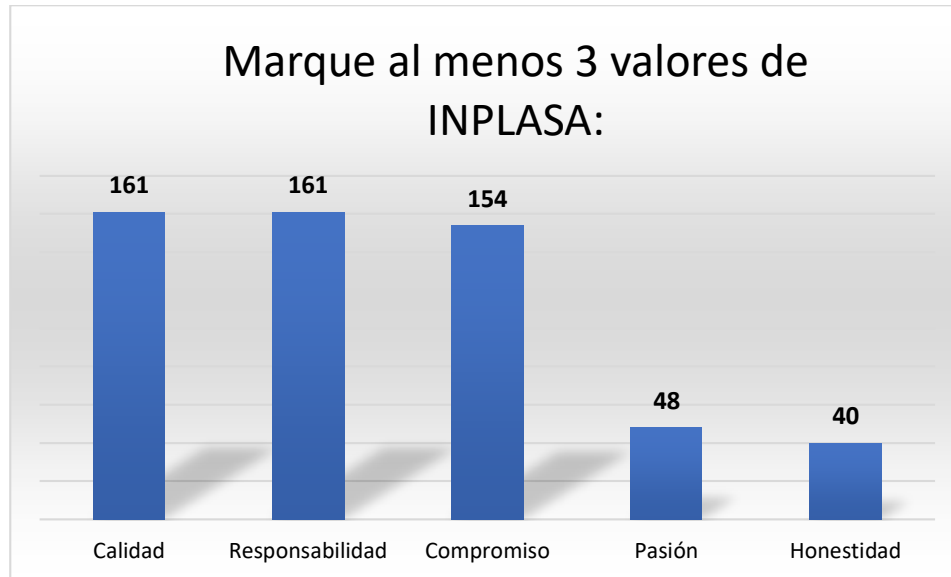


Figura 17. Dimensión Valores Organizacionales

El objetivo de esta dimensión era revisar si los encuestados conocían los valores de la empresa y se les pidió que marcaran los correctos, el 28.55% respondió que responsabilidad es un valor determinado, este valor no forma parte del grupo de valores definidos en la actualidad; pero solo el 8.51% marcó pasión. Tal como se muestra en la figura 17. se concluye que los encuestados no están familiarizados con los valores correctos de la empresa enunciados en este ítem: calidad, compromiso y pasión.

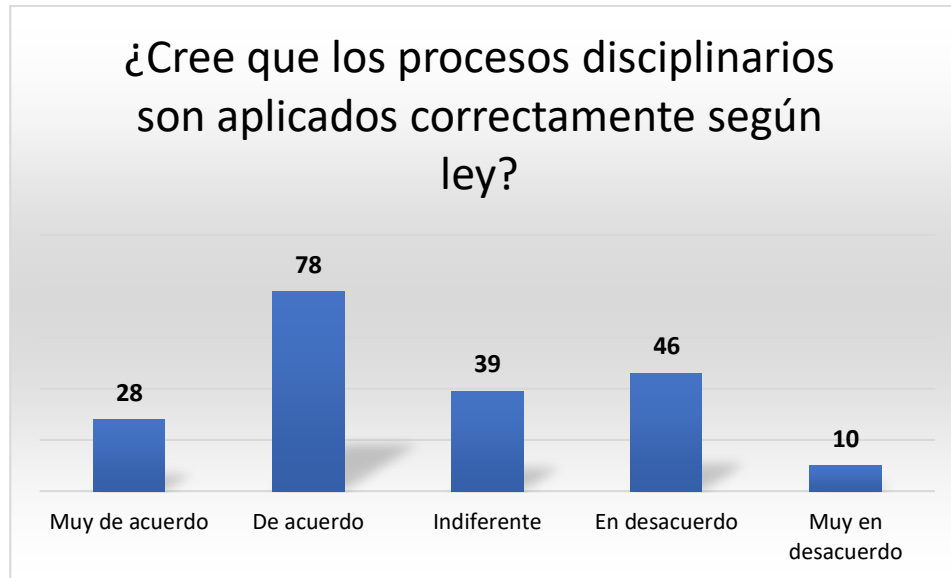


Figura 18. Dimensión Políticas empresariales en relación a procesos disciplinarios

De acuerdo con lo observado en la figura 18. el 13.93% de los encuestados opinan que están muy de acuerdo con los procesos disciplinarios están bien aplicados, sumando a los que están de acuerdo suman el 52.74% de la población encuestada que piensa que las medidas disciplinarias están acorde a las políticas y procedimientos establecidos por la compañía, esto le da a la empresa la seguridad de que los colaboradores están conscientes del impacto y las consecuencias de incumplir con las mismas.



Figura 19. Liderazgo el jefe

De acuerdo con lo visualizado en la figura 19. el 28.50% de los encuestados manifiestan que su jefe inmediato es buen ejemplo de liderazgo, el 28% manifiestan que casi siempre y el 29% que algunas veces. El 13% de los encuestados opinan que su jefe inmediato nunca ha sido buen ejemplo de liderazgo,

La tendencia sigue que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con el liderazgo del jefe, por lo que se concluye que están aceptando y están de acuerdo con su gestión.



Figura 20. Reconocimiento

De acuerdo con lo observado en la figura 20. el 33.34% de los encuestados manifiestan que nunca han recibido una felicitación por un trabajo extraordinario y el 20.40% manifiesta que muy pocas veces, ambos ítems forman parte de más del 50% de las opiniones negativas.

En conclusión, se puede decir que los colaboradores tienen la percepción general de que las políticas y procedimientos orientados al manejo de relaciones laborales está aplicado de manera correcta y el liderazgo va bien encaminado; sin embargo, no se percibe una cultura organizacional fuerte analizado desde el punto de vista del conocimiento y afianzamiento de valores.

- Desarrollo de carrera:

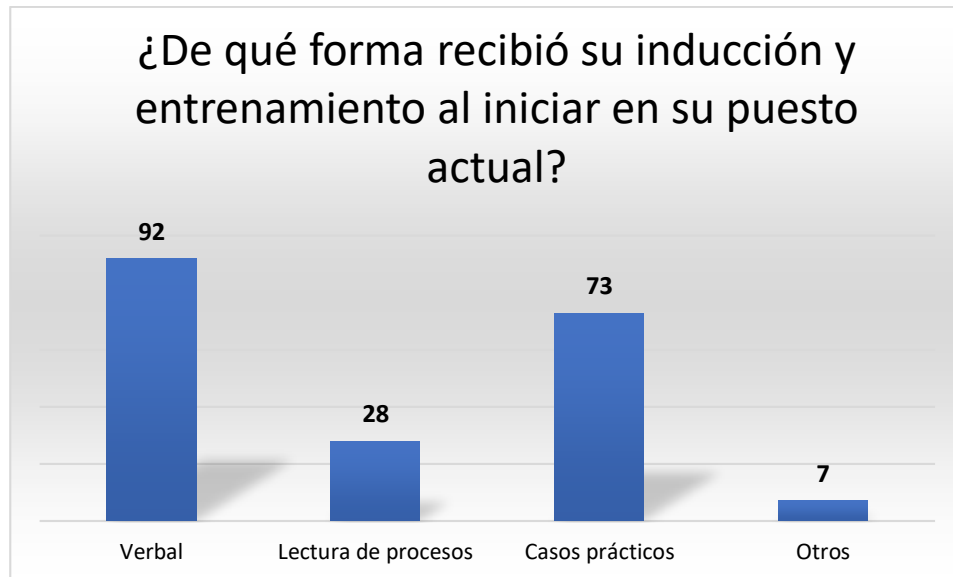


Figura 21. Inducción y entrenamiento

De acuerdo con la figura 21.0 el 46% de los colaboradores recibieron su entrenamiento de manera verbal, el 14% con lectura de procesos y el 36.50% con casos prácticos, por lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores no han recibido un entrenamiento formal en la compañía, y se concluye en base a las percepciones que la compañía aun no implementa un proceso documentado y sistemático de inducción y entrenamiento.

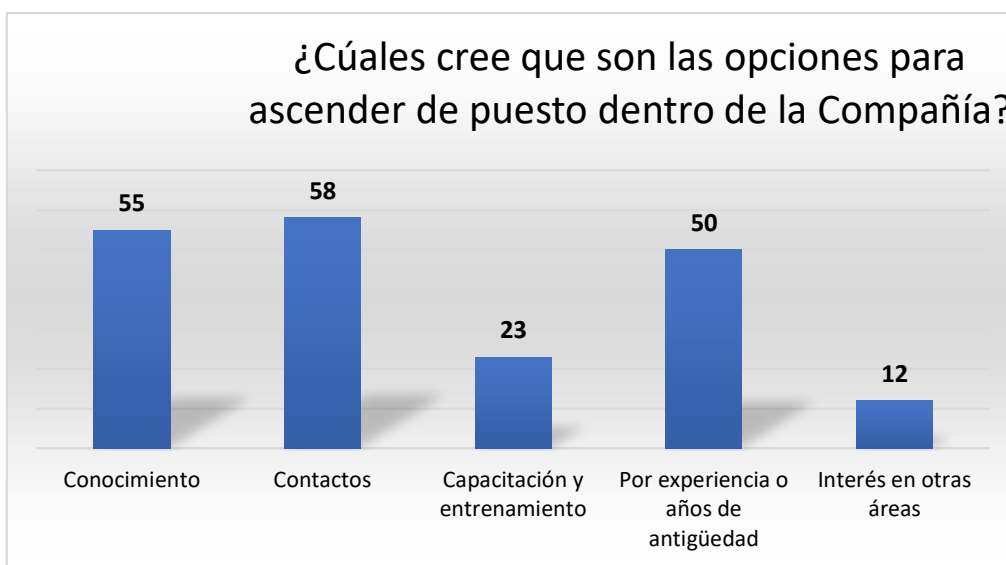


Figura 22. Ascenso

De acuerdo con la figura 22.0 el 29.29% de los encuestados tienen la percepción que la gente asciende en la empresa por contactos y sólo el 27.78% lo hacen por tener conocimientos en el área de interés, mientras que el 25.25% creen que los colaboradores ascienden por experiencia.

En conclusión, se podría decir que el colaborador está consciente que para ascender en la compañía se requiere de conocimiento y años de experiencia; pero ésta se debe complementar con un entrenamiento formal que abarque mucho más que instrucciones verbales y lectura de procesos.

Riesgo de seguridad y salud en el trabajo:

Esta variable tiene como objetivo recopilar información sobre la percepción que tuvieron los encuestados acerca del conocimiento que tienen sobre la salud y seguridad ocupacional, así como los requisitos básicos que debe cumplir la empresa para asegurar un ambiente de trabajo seguro como lo es el entrenamiento y la dotación de equipo de protección.

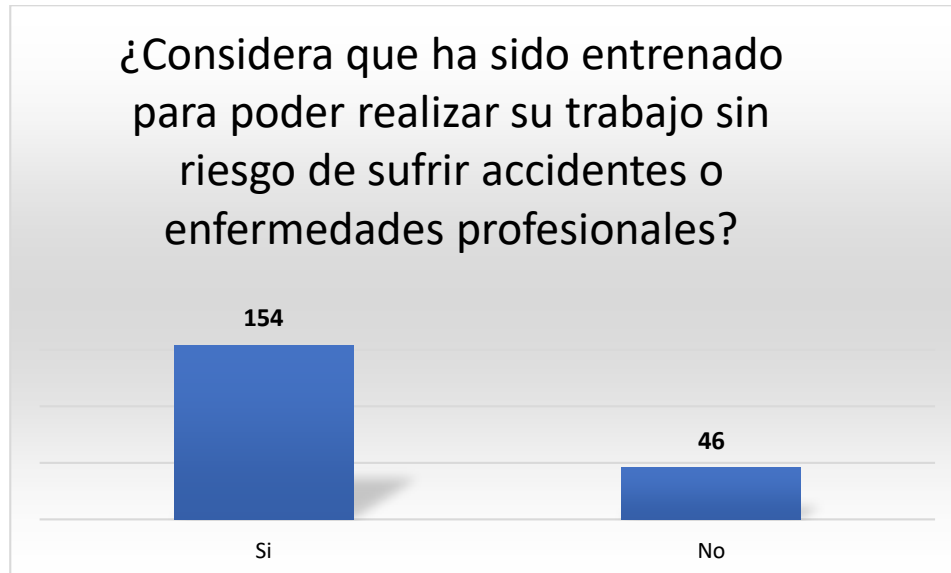


Figura 23 Entrenamiento

De acuerdo con la figura 23.0 el 77% de los encuestados opinan sí han sido entrenados para trabajar de forma segura; sin embargo, el 23% tienen la percepción que no han sido capacitados para trabajar sin riesgos.

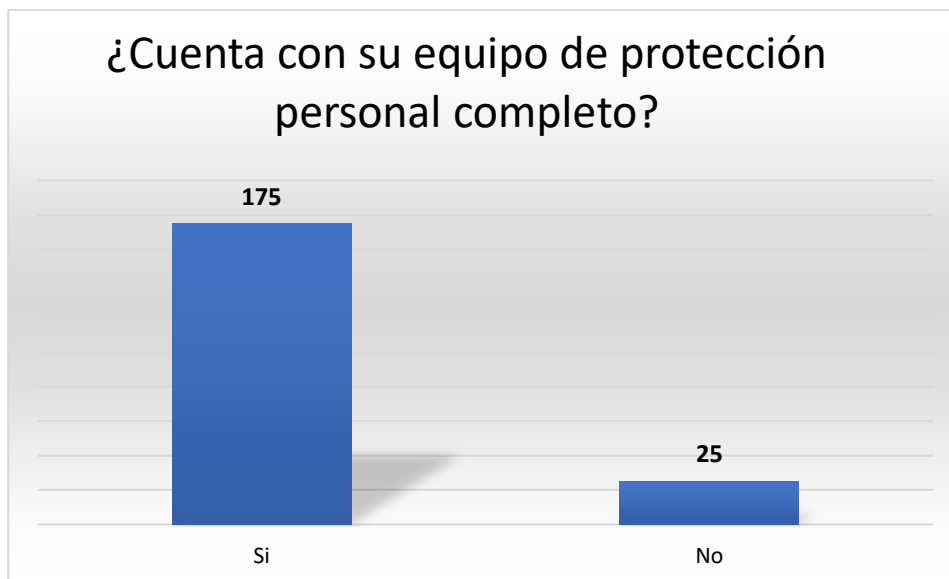


Figura 24. Equipo de protección personal

De acuerdo con la figura 24.0 el 87.50% de los encuestados indican que sí tienen su equipo de protección personal correcto y completo. El 12.50% no cuenta con su equipo de protección personal, lo que colocaría a este pequeño grupo en un riesgo de sufrir lesiones si tuvieran accidentes laborales.

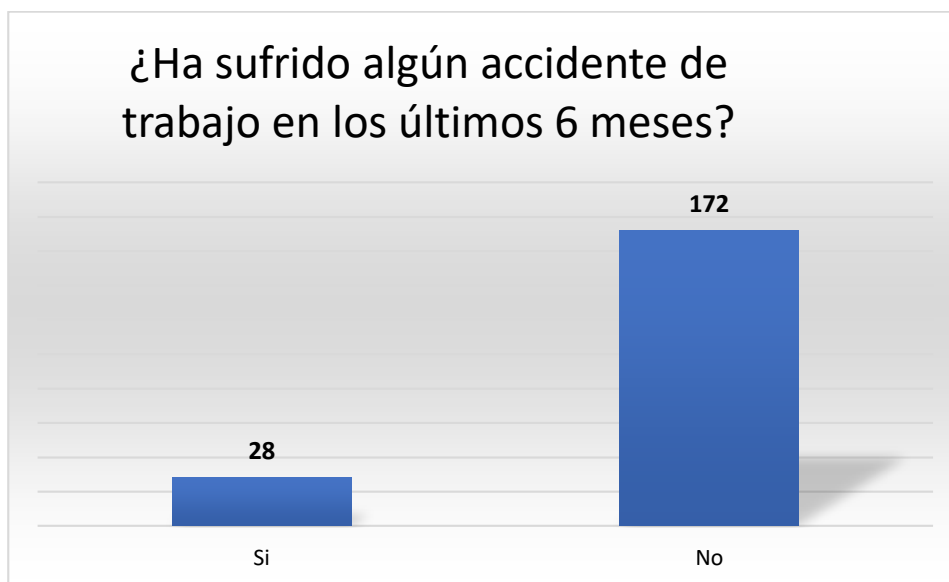


Figura 25. Riesgo de accidente

De acuerdo con la figura 25.0 el 86% de los encuestados indican que no han sufrido accidente laboral en los últimos seis meses; sin embargo, el 14% sí lo ha sufrido.

Una de las primeras barreras para evitar los riesgos de sufrir accidentes laborales consistente en el entrenamiento del personal sobre cómo cuidar su integridad física y se complementa con la dotación de equipo de protección personal, por lo que para esta dimensión se concluye que el personal está entrenado para trabajar en un ambiente seguro, conoce y está consciente de los riesgos que corre en su puesto de trabajo.

2.- Resultados de los cuestionarios aplicados a los gerentes:

Como parte de estudio se aplicaron cinco cuestionarios estructurados a los gerentes: financiero, técnico, recursos humanos contralor general y contador general con la finalidad de que pudieran brindar información relevante para la elaboración del análisis FODA que sirvió de base para el Plan Estratégico de Recursos Humanos.

A continuación, se analizan las cuatro variables sujetas al estudio a través del cuestionario aplicado a los gerentes de área:

a.- Fortalezas de la organización:



Figura 26. Ventaja competitiva

Respecto a la variable de fortalezas de la organización y según lo observado en la figura 26. el 26% de equipo gerencial indica que estar certificados bajo las Normas ISO 9001 ha sido una de sus mayores ventajas competitivas, el 21% tiene la percepción que la calidad de los productos ha ayudado a la empresa a poder atraer y retener clientes de alto poder adquisitivo nacionales e internacionales.

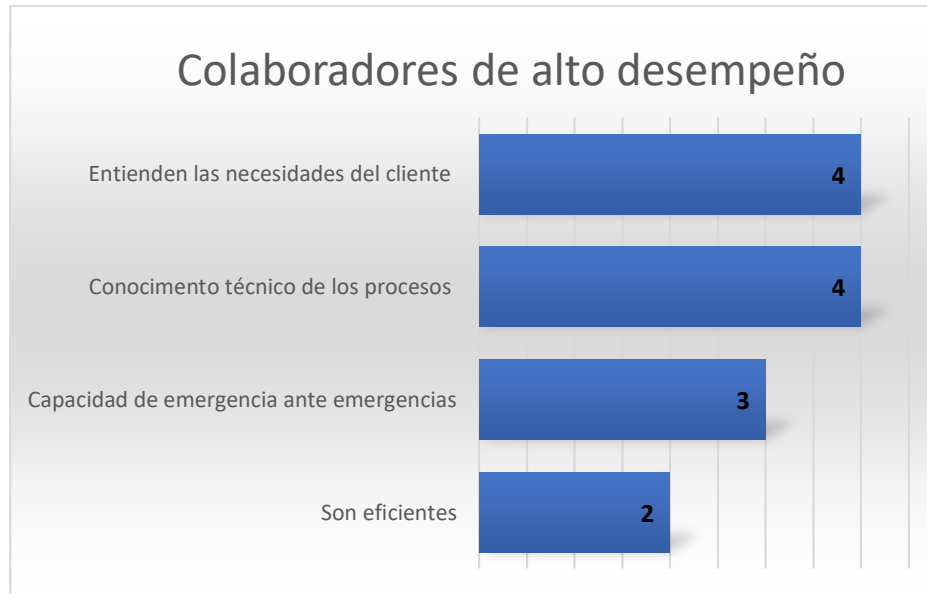


Figura 27. Colaboradores de alto desempeño

De acuerdo con lo observado en la figura 27. el equipo consultado considera que la empresa tiene colaboradores de alto desempeño cuyas cualidades los hace únicos, El 30.77% indica que entienden las necesidades de los clientes y traducirlas en productos de alta calidad, El 30.77% también indica que tienen conocimiento técnico y especializado de los procesos y la capacidad de respuesta ante las emergencias especialmente en las épocas de alta demanda son puntos que juegan a favor de la empresa.



Figura 28. Productos únicos

Según se visualiza en la figura 28. el 50% de los gerentes opina que los productos más valorados por los clientes son aquellos que se producen a través de la técnica de Heptacromia o *gamma* extendida que consiste en imprimir a siete colores lo que la mayoría de la competencia imprime a cuatro colores y hace que visiblemente la calidad de los productos sea percibida de una mejor manera.

Tres gerentes opinan que los productos mayormente valorados son los que tienen precios de venta más bajos y que son los que se producen en masa y que sirven para empacar producto de consumo masivo de primera necesidad.

Un gerente considera que los productos más valorados son los que tardan menos en producir y es que también son productos de consumo masivo de gama media a baja y que generalmente se elaboran en una sola corrida de producción.

b.- Debilidades de la organización:



Figura 29. Clientes y recursos

Según se visualiza en la figura 29. el 30% de las opiniones se dividen entre la percepción de que la empresa debe explorar más el acceso a redes sociales, uso eficiente de página web para poder darse a conocer hacia un mercado más globalizado y la fidelización de los colaboradores.

El 30% opina que el entrenamiento de sus colaboradores de nuevo ingreso o recién ascenso constituye una debilidad que lleva a que la curva de aprendizaje sea más lenta, ya que los procesos de producción son complejos y automatizados.

Actualmente el índice de rotación de personal está muy alto, al lograr fidelizar a los colaboradores ayudaría a la organización a que la implementación de nuevos proyectos sea sostenible en el tiempo y por ende los procesos se conviertan en más eficientes.

c.- Oportunidades del entorno:

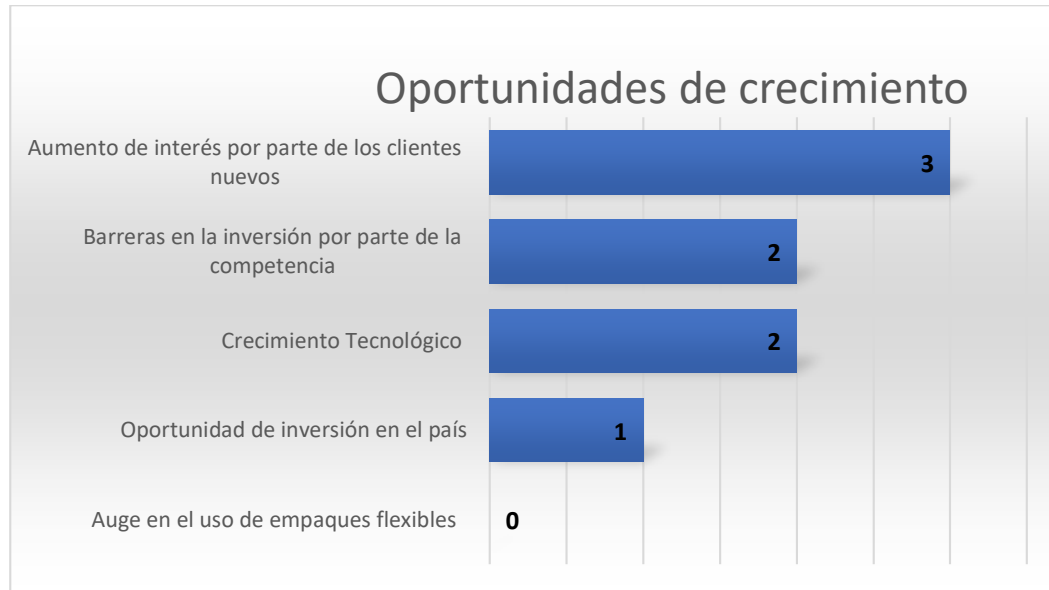


Figura 30. Oportunidades de crecimiento

De acuerdo con la figura 30. el 38% de los encuestados consideran que el aumento de interés por parte de clientes nuevos hacia poder cerrar nuevos negocios está abriendo puertas a la inversión extranjera y nacional hacia la empresa, el Covid 19 ha venido a crear nuevas oportunidades porque la empresa ha sabido actuar de manera táctica antes la emergencia logrando solventar necesidades básicas de los consumidores finales con la elaboración de empaques de productos de la canasta básica.

El uso de la tecnología en la automatización de procesos, la globalización y la facilidad de comunicación con clientes extranjeros ha hecho favorecido a la organización.

El 25% de los encuestados considera que una de las oportunidades de crecimiento básica para INPLASA lo constituye en que su competencia no tenga los fondos económicos suficientes para invertir en planta, equipo y procesos automatizados que le sirvan para mantener una ventaja competitiva fuerte en comparación con la compañía.

d.- Amenazas del entorno:



Figura 31. Competencia y continuidad

De acuerdo con lo observado en la figura 31. y con la exigencia de la inmediatez, el equipo gerencial opina que en los últimos dos años los clientes exigen tiempos de respuesta más cortos, precios más bajos.

El 22% de las respuestas consideran que el riesgo por cuentas incobrables, el transporte de mercadería y precios internacionales de materias primas ponen en riesgo la continuidad del negocio.

A nivel global amenazaría el rubro del negocio un cambio en los gustos de los consumidores que los podrían llevar a elegir alternativas más amigables con el ambiente como el uso de material biodegradable, lo que conllevaría a la empresa a fortalecer su departamento de Investigación y Desarrollo de tal forma que esté listo para presentar opciones acordes a esas necesidades.

La fluctuación de precios en los mercados internacionales de carburantes y transportes están afectando los precios de las materias primas como resinas, tintas y otros.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada para el presente proyecto, se puede concluir que:

1.- El desempeño de los colaboradores de INPLASA se ve directamente influenciado por factores relacionados con su entorno; los índices de rotación, ausentismo y clima laboral se encuentran afectados fuertemente por una percepción generalizada de que el salario recibido no está directamente proporcional con el trabajo y esfuerzo realizado. Las pocas posibilidades de crecimiento en el corto plazo, la incidencia de enfermedades comunes y la falta de reconocimiento son factores que afectan al clima laboral, sumado a ello un proceso de inducción y entrenamiento meramente verbal que incide en que la curva de aprendizaje se ralentice ocasionando con ello una salida prematura de la empresa que provoca índices de fidelización y compromiso cada día más bajos.

2.- Para la elaboración del plan estratégico para el mejoramiento de la gestión del talento humano, la organización utiliza diversas herramientas de monitoreo y control que sirven de soporte sistemático, holístico y estandarizado como ser: evaluación de desempeño, auditorías internas, medición de clima y cultura, satisfacción al cliente, y otros; sus resultados son comparados con los patrones definidos en sus matrices de indicadores.

3.- Las estrategias de gestión de talento humano se describen y documentan a través de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, con el fin de asegurar que se cumplen de acuerdo con la metodología, en el tiempo, lugar y con los recursos definidos para tal fin.

Este plan proviene de la planificación estratégica plasmada dentro de los objetivos y política de Calidad, Inocuidad y Salud y Seguridad en el Trabajo que la empresa ha definido y diseñado a través de su alta gerencia.

5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones efectuadas para el presente proyecto, se puede recomendar a la Empresa:

1.- Implementar de manera formal y sistemática un proceso documentado de investigación y eliminación de causa-raíz de factores que están limitando la eficiencia y el desempeño del personal, el cual puede tomar como base los resultados mensuales de los indicadores de desempeño claves que la empresa ha definido para medir su desempeño.

Para mejorar los índices de rotación se exhorta a la determinación de un porcentaje de aumento salarial acorde al costo de vida y expectativas de los colaboradores, sumado a una propuesta de beneficios sociales orientados a satisfacer sus intereses personales.

Para optimizar los índices de ausentismo llevar un registro detallado de bajas por enfermedades y accidentes laborales; así como la ejecución de un proceso adecuado de mantenimiento de la salud y seguridad en el trabajo.

Para optimar el índice de compromiso se debe elaborar y ejecutar un programa de reconocimiento al buen desempeño y un plan de carrera detallado que permitan el desarrollo integral de sus colaboradores.

2.- Utilizar herramientas de medición de liderazgo, comunicación y aprendizaje continuo de los colaboradores, asegurando que se puedan realizar ajustes de manera periódica, y que éstos aseguren su máximo nivel de aprovechamiento.

Para dar soporte al mejoramiento del talento, además de realizar un análisis de la situación actual de recursos humanos, la empresa debe apoyarse en herramientas tales como mapas estratégicos que provienen del cuadro de mando integral y que sirven para monitorear el avance y evaluar el nivel de aprovechamiento de las estrategias definidas.

3.- Implementar estrategias de gestión del talento humano enfocadas en seis ejes temáticos básicos: capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, atención directa a las necesidades de los colaboradores, diseño organizacional, desarrollo organizacional y fortalecimiento de las relaciones con colaboradores,

Estas deberán estar plasmadas en un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, el cual priorizará su ejecución de acuerdo con las necesidades más básicas que determine la organización de acuerdo con sus políticas y procedimientos establecidos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INPLASA

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En INPLASA se ha identificado que en la actualidad los colaboradores no están mostrando un desempeño óptimo en relación con los objetivos y metas trazadas por la compañía; de acuerdo con el estudio realizado en el presente proyecto se logró determinar que los índices de desempeño, estabilidad y manejo de relaciones están viéndose afectados por el entorno que los rodea; siendo los indicadores de rotación, ausentismo, desempeño, compromiso y accidentabilidad los más afectados.

Estos índices de desempeño afectan las relaciones laborales entre los empleados y la empresa, trayendo como consecuencia en el corto y mediano plazo una disminución de su rentabilidad y una insatisfacción generalizada en su activo más importante: el colaborador.

Para que INPLASA sea rentable y eficiente debe diseñar y ejecutar procesos de planificación estratégica orientados hacia la mejora continua de sus procesos; pero de nada sirve que los bosqueje adecuadamente si su talento humano no está correctamente gestionado.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, estos planes deben estar orientados a atraer a los mejores candidatos, contratarlos, entrenarlos, capacitarlos, hacer que crezcan, fidelizarlos, mantenerlos felices, motivados y promoviendo adecuadamente su desempeño y desarrollo.

Para monitorear el óptimo desempeño de la función de recursos humanos dentro de la organización se utilizan herramientas e indicadores como ser: encuesta de clima y cultura, procesos de evaluación de desempeño, auditorías de procesos y otros, que permitirán plasmar los resultados dentro de sus matrices de desempeño.

En INPLASA se ha identificado la necesidad de alinear la función de recursos humanos con las estrategias globales que van encaminadas hacia la mejora continua tanto de los procesos como del personal, para lograr fortalecimiento organizacional y a su vez optimizar los índices de eficiencia, estabilidad y relaciones; por esa razón se propone el presente Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión del Talento Humano.

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

El Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión del Talento Humano en INPLASA está dirigido a los colaboradores permanentes, temporales y contratistas de la organización, con el objetivo general de fortalecer sus capacidades técnicas, operativas y de liderazgo, a través del desarrollo de sus competencias de gestión y el mejoramiento continuo de sus resultados.

La presente propuesta busca cumplir los siguientes objetivos específicos:

1.-Asegurar el desarrollo integral de los colaboradores de la organización, a través de la implementación de procesos metódicos de identificación de talento y desarrollo de sus competencias.

2.-Asegurar la forma correcta de remunerar al colaborador de acuerdo con las políticas y procedimientos determinados para tal fin.

3.-Determinar la manera adecuada de realizar los procesos de administración básica del departamento de Recursos Humanos.

4.-Asegurar que los colaboradores posean las competencias básicas de acuerdo con las necesidades organizacionales y que sirvan de base para mantener la estrategia, la ventaja competitiva global y por ende mejorar sus índices de desempeño.

5.-Fortalecer la cultura organizacional para mantener la identidad de la compañía acorde a su misión, visión, valores y política de Calidad, Inocuidad, Seguridad y Salud en el Trabajo.

6.-Mantener las relaciones laborales saludables de tal manera de obtener fidelización en los colaboradores, satisfacción y felicidad.

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

6.4.1. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA PROPUESTA

a. Análisis de la situación actual:

Como base para la definición de las estrategias que forman parte del plan, se determinan el análisis de la situación actual a través del análisis FODA, FODA-CAME y PESTEL, los cuales se muestran a continuación:

1-Diagnóstico de la situación actual (Matriz FODA)

El análisis de la situación actual visualizado a través de la matriz de análisis FODA se puede observar en la tabla 30.

Como fortalezas de la compañía se representa en primer lugar las certificaciones a través de las Normas ISO, éstas son de suma importancia para atraer y retener grandes clientes nacionales y

multinacionales. La empresa invierte muchos recursos financieros, de recursos humanos, logísticos y tecnológicos, con el objetivo de dar vida a cada uno de sus sistemas de gestión, es en este sentido que la calidad es el segundo factor que constituye una de las principales ventajas competitivas.

Sin embargo, las debilidades de la compañía lo constituyen no tener una página web actualizada, por lo que hace difícil estar en el radar de empresas extranjeras, el tener un entrenamiento no documentado, la alta rotación de personal y los tiempos de paros de maquina constituyen otras oportunidades de mejora.

Para la empresa se visualizan como oportunidades el aumento de interés por parte de nuevos clientes, el crecimiento tecnológico y el desarrollo de nuevos clientes.

El entono amenaza la rentabilidad y la continuidad a través de un aumento de precios de materias primas provenientes del extranjero; así como su transporte, el riesgo de cuentas incobrables y el incremento de la delincuencia.

Estos resultados impactan directamente la gestión de recursos humanos, ya que se deben afianzar las fortalezas a través del fortalecimiento de las capacidades técnicas de los colaboradores, así como la búsqueda de plataformas tecnológicas que sirvan para hacer más fácil la prestación de servicios.

Las debilidades como un entrenamiento no formal, la alta rotación y los tiempos de paros de máquina son elementos muy importantes a los que se les debe dar prioridad a fin de crear una estructura sólida que ayude en la mejora de dichos resultados.

El plan estratégico para la mejora de la gestión de talento humano da respuesta para afianzar las fortalezas y fortalecer las oportunidades de mejora de la compañía.

Tabla 3. Matriz de Análisis FODA

FORTALEZAS	%	DEBILIDADES	%
F.1 Estar certificados bajo normas ISO 9001-2015, FSCC 22,000, ESR	30%	D.1 Uso de página web y redes sociales	30%
F.2 Calidad en los productos	20%	D.2 Entrenamiento	30%
F.3 Capacidad de atención a emergencias	15%	D.3 Alta rotación de personal	30%
F.4 Producción en alta escala	15%	D.4 Tiempos de paros de máquina	10%
F.5 Tecnología de alto rendimiento	10%		
F.6 Servicio al cliente personalizado	10%		
Total	100%	Total	100%
OPORTUNIDADES	%	AMENAZAS	%
O.1 Aumento de interés por parte de nuevos clientes	30%	A.1 Aumento de precios de las materias primas.	30%
O.2 Barreras de inversión por parte de la competencia	20%	A.2 Riesgos de transporte de mercancías y materias primas	20%
O.3 Crecimiento tecnológico	30%	A.3 Riesgo pro cuentas incobrables	20%
O.4 Desarrollo de nuevos productos	20%	A.4 Nuevos competidores	10%

OPORTUNIDADES	%	AMENAZAS	%
		A.5 Revisión de tratados de libre comercio con EEUU	10%
		A.6 Incremento de la delincuencia	10%
Total	100%	Total	100%

2-Análisis de la situación actual (Matriz FODA-CAME)

La matriz FODA-CAME ayuda a visualizar las actividades en las que se deberá enfocar la compañía, de acuerdo con los resultados plasmados en la matriz FODA, estas actividades son resumidas en la tabla 4.

En relación a la gestión de recursos humanos, se identifica la necesidad de diseñar un proceso formal de inducción y entrenamiento, así como la ejecución de planes de fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con la empresa; así como fortalecer las competencias técnicas de sus colaboradores y generar propuestas para mantener la fidelización y la buena relación entre líderes y subordinados.

Tabla 4. Matriz de Análisis FODA-CAME

DAFO-CAME	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	D.1 Uso de página web y redes sociales D.2 Entrenamiento D.3 Alta rotación de personal D.4 Tiempos de paros de máquina	F.1 Estar certificados bajo normas ISO 9001-2015, FSCC 22,000, ESR F.2 Calidad en los productos F.3 Capacidad de atención a emergencias F.4 Producción en alta escala F.5 Tecnología de alto rendimiento F.6 Servicio al cliente personalizado
OPORTUNIDADES	D-CORREGIR	F-MANTENER
O.1 Aumento de interés por parte de nuevos clientes O.2 Barreras de inversión por parte de la competencia O.3 Crecimiento tecnológico O.4 Desarrollo de nuevos productos	D.1 Explotar y mejorar el uso de las redes sociales D.2 Diseñar y ejecutar un proceso formal de inducción y entrenamiento. D.3. Mejorar el clima laboral, la política de remuneración y las oportunidades de crecimiento y desarrollo D.4 Diseñar procesos de mejora de productividad y mantenimiento adecuado de las máquinas para disminuir el tiempo de paro de máquina.	F.1 Desarrollar las competencias y conocimientos del colaborador en apego al cumplimiento de los sistemas. F.2 Entrenar a los colaboradores para que puedan producir y entregar productos de calidad. F.3 Entrenar a los colaboradores para mejorar su capacidad de atención a emergencias. F.4 Desarrollar las competencias del personal de compras para anticipar las necesidades de materias primas, Programación para planificar las órdenes y Producción para atender altas demandas.

		5. Entrenamiento al personal para el uso más adecuado de los nuevos procesos de producción. 6. Fortalecer las relaciones con clientes a través de capacitaciones y procesos de evaluación de la satisfacción.
AMENAZAS	A-AFRONTAR	O-EXPLORAR
A.1 Aumento de precios de las materias primas. A.2 Riesgos de transporte de mercancías y materias primas A.3 Riesgo pro cuentas incobrables A.4 Nuevos competidores A.5 Revisión de tratados de libre comercio con EEUU A.6 Incremento de la delincuencia	A.1 Fortalecer las competencias del personal de contraloría y compras para mantener actualizado el proceso de compra-venta. A.2 Diseñar rutas alternas de transportes. A.3 Fortalecer las competencias del personal de cuentas por cobrar A.4 Realizar análisis de brechas de mercados A.5 Fortalecer las competencias del personal de Finanzas, Compras, Importaciones y Exportaciones para que puedan afrontar las políticas de exportaciones e importaciones. A.6 Atender las necesidades de los colaboradores y proveerles un ambiente de seguridad y comunicación.	O.1 Fortalecer las competencias del personal de ventas para mejorar el índice de atracción de nuevos clientes. O.2 Mantener un proceso constante de calidad en los procesos. O.3 Dar seguimiento a la capacitación de SAP, mejorar el sistema de RH, Arte y Diseño y Tecnologías de la Información. O.4 Fortalecer las competencias técnicas del departamento de Investigación y Desarrollo y Arte y Diseño para que se mantengan a la vanguardia con el desarrollo de nuevos productos.

3-Análisis PESTEL



Figura 33. PESTEL de INPLASA

Según lo observado en la figura 33. los cambios de gobierno desestabilizan las relaciones laborales desde los cambios en las políticas salariales, estructuras de seguridad y salud, programas de jubilaciones, la inflación y la tasa de desempleo afecta directamente la compañía, los cambios de hábito en el consumo de los clientes, ponen a la empresa en una situación de revisión de sus políticas y procedimientos.

El Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión del Talento Humano en INPLASA, está diseñado para dar respuesta a la necesidad de mejorar el desempeño global de los colaboradores y lograr fortalecer y fidelizar las relaciones laborales entre el colaborador y la empresa. Está delineado para que sea preparado y ejecutado en términos de un año; y está compuesto de seis ejes temáticos que se traducen en estrategias.

Por cada una de las estrategias se propone un plan operativo, el cual será presentado ante la alta gerencia para su revisión, ajuste y visto bueno.

Cada estrategia está planteada de tal forma que, si se ejecuta, monitorea y evalúa de manera correcta, se espera que los índices de cumplimiento se vean mejorados significativamente, las mismas están alineadas con la Política de Calidad, Inocuidad y Seguridad y Salud en el Trabajo.

En cada plan se delimita el objetivo que se busca con cada una de ellas, las actividades globales a ejecutar, el o los responsables, el presupuesto por estrategia y la fecha determinada para la duración de cada uno de ellos.

b. Declaraciones estratégicas de Recursos Humanos

El Plan inicia con las declaraciones estratégicas de Recursos Humanos:

a.-Política de Calidad e Inocuidad:

Somos una empresa de fabricación de empaques flexibles, socialmente responsables, con un enfoque de servicio al cliente, comprometidos con los requisitos acordados, legales y reglamentarios relacionados con la calidad e inocuidad, promoviendo la comunicación con las partes interesadas y el desarrollo de sus competencias, manteniendo la mejora continua de nuestros procesos.(INPLASA, 2022)

b.-Objetivos de Calidad:

1-Elaborar y entregar productos de calidad.

2-Fortalecer las relaciones con los clientes externos.

3-Implementar el sistema de Heptacromia en la impresora Fplus con alcance a otras impresoras.

4-Implementar la metodología Lean Manufacturing.

5-Incrementar la rentabilidad de la Empresa

6-Incluir dentro del alcance del sistema de gestión de la calidad los procesos de administración

7-Implementar la certificación externa en ISO 45001. (INPLASA, 2022)

c.-Nuestra misión de recursos humanos:

Nos destacaremos por ofrecer a nuestros colaboradores una estructura sólida, que permita desarrollar nuestras habilidades y competencias, enfocados en la mejora continua y la innovación, asegurando nuestro desarrollo integral y teniendo en cuenta nuestras partes interesadas para lograrlo.

d.-Nuestra visión de recursos humanos:

Nos convertiremos un socio estratégico de negocio con el compromiso de ofrecer el mejor servicio y el desarrollo de nuestro talento humano.

e.-Nuestros valores de recursos humanos:

Calidad: Ofrecemos una plataforma de aprendizaje y desarrollo de calidad.

Trabajo en equipo: Motivamos el trabajo en equipo de tal forma que nuestros colaboradores desarrollen su potencial y vivan la cultura empresarial.

Pasión: Imprimimos amor y pasión en cada uno de nuestros procesos.

Enfoque al cliente: Mantenemos a nuestro personal actualizado y motivado, nos preocupamos por fomentar una cultura enfocada en el fortalecimiento de las relaciones con nuestros clientes.

Compromiso: Entendemos las necesidades de nuestros colaboradores, lo que nos permite ofrecerle las mejores propuestas de aprendizaje y desarrollo.

2.-Definición de las estrategias

En la figura 34. se muestra visualmente cada una de las estrategias que conforman el plan estratégico, las cuales se explican a mayor detalle a continuación:



Figura 34. Estrategias

1- Estrategia número uno: capacitación y desarrollo de talento:

Esta estrategia está enfocada en priorizar el diseño de procesos formales de reclutamiento, selección y contratación de personal; en la actualización de la definición de competencias cardinales a total empresa y los planes y programas de capacitación y desarrollo.

Para la ejecución de la estrategia número uno se proponen cinco actividades claves que se resumen a continuación:

Actividad número uno: es precisa la elaboración de un procedimiento formal y documentado de reclutamiento y selección; así como la definición de una política clara que delimite los requisitos básicos de identificación y atracción del mejor talento.

En el anexo número 5 se muestra la política y procedimiento detallado de reclutamiento y selección, la cual está enlazada al proceso general de recursos humanos y brinda lineamientos básicos para ejecutar un procedimiento adecuado de identificación, captación y contratación de candidatos acorde a lo establecido por las normas de la empresa.

Actividad número dos: el departamento de recursos humanos debe revisar las competencias cardinales y alinearlas de acuerdo con su filosofía organizacional y a la estrategia planteada que constituye su ventaja competitiva. En el anexo 6 se muestra una propuesta de actualización del

diccionario de competencias organizacionales, en las cuales se identifica en color gris la definición de aquellas que no estaban incluidas dentro del diccionario actual.

Actividad número tres: El programa de inducción y entrenamiento inicia con la definición de acciones globales a adiestrar, como ser conocimiento de los sistemas de gestión, uso de equipo de protección personal, conocimiento y otros y finalizará con la ejecución de actividades de entrenamiento por puesto, por lo que se recomienda elaborar un plan de inducción por cada puesto que existe en la empresa.

En el anexo 7 se presenta la propuesta del programa de inducción y entrenamiento para la posición de operador de impresión la cual deberá replicarse y adaptarse al resto de las 99 posiciones restantes.

Actividad número cuatro: Anualmente se diseña un programa completo de capacitación dividido en áreas técnicas de acuerdo con cada proceso y desarrollo de habilidades de blandas de acuerdo con el tipo de puesto.

En el anexo 8 se muestra la propuesta de calendario de capacitaciones claves a total empresa, la cual está enfocada en la mejora de indicadores que se están viendo afectados en este momento.

Actividad número cinco: En el anexo 9 se muestra la propuesta de planes de carrera para cinco posiciones clave y en el anexo 10 se muestra la propuesta específica para el plan de carrera de la inspectora de calidad Delmy Reyes.

En la tabla 5. se muestra un resumen de la estrategia número uno.

Tabla 5. Estrategia 1. Capacitación y desarrollo de talento

Estrategia 1. Capacitación y desarrollo de talento	
Objetivo	Asegurar el desarrollo integral de los colaboradores de la organización, a través de la implementación de procesos metódicos de identificación de talento y desarrollo de sus competencias.
Alcance	La presente estrategia aplica al 100% de colaboradores con un contrato permanente e inicia en la definición de una política de reclutamiento y selección y finaliza con la revisión y actualización del proceso actual de evaluación de desempeño.
Responsable	Gerente de Recursos Humanos
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la política y procedimiento detallado de reclutamiento y selección. 2. Actualizar el diccionario de competencias organizacionales. 3. Elaborar Programa de Inducción y Entrenamiento. 4. Definir un catálogo de capacitaciones clave por mes. 5. Diseñar planes de carrera para puestos clave.
Fecha de inicio	Mes uno
Fecha finalización	Mes doce
Presupuesto	Esta estrategia genera un costo estimado de L.1,254,095.00
Indicadores de desempeño esperados	1. Tasa de rotación de personal en periodo de prueba: 2% mensual.

	2. Porcentaje de evaluación de desempeño global: 95% con tolerancia de +- 5% 3. Programa de inducción: Elaboración del 100% de los planes de inducción para las 100 posiciones que tiene la compañía. 4. Cumplimiento del plan de capacitación 95% anual. 5. Elaboración de cinco planes de carrera y cumplimiento de al menos 90% de las actividades definidas en cada uno de ellos.
--	--

2-Estrategia número dos: compensación y beneficios:

Está diseñada para establecer esquemas de compensación, determinación de bandas salariales, salarios, beneficios y otros.

Para el cumplimiento de esta estrategia se deberá revisar el salario mínimo vigente del rubro; así como sus escenarios proyectados para los próximos cinco años y se propone la elaboración de una política de compensación.

Actividad número uno: para la ejecución de esta estrategia se propone la definición de una política de compensación salarial, en la cual se precisa el monto del salario mínimo, porcentaje de aumentos salariales en base a bandas, clasificación por tipo de puestos, y otros; en el Anexo 11 se presenta una propuesta de política salarial.

En la tabla 6. Se muestra un resumen de la estrategia número dos.:

Tabla 6. Estrategia 2. Compensación y beneficios

Estrategia 2. Compensación y beneficios	
Objetivo	Asegurar la forma correcta de remunerar al colaborador de acuerdo con las políticas y procedimientos determinados para tal fin.
Alcance	Esta estrategia aplica al 100% de los colaboradores con contrato permanente y temporal, inicia con la revisión de las bandas salariales actuales, salario mínimo vigente y finaliza con la determinación de una política de beneficios.
Responsable	Gerente de recursos humanos/gerente financiero
Actividades	1. Definir la política de compensación salarial.
Fecha de inicio	Mes uno
Fecha finalización	Mes dos
Presupuesto	L4,046,650.00
Indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> -Ajuste al salario mínimo la primera quincena de enero de 2023. -Aumentos salariales del 5% en la primera quincena de enero de 2023. -Identificación clara de puestos exentos y no exentos de jornada máxima legal de acuerdo a su contrato individual de trabajo y tipo de puesto.

3-Estrategia número tres: procesos operacionales:

Orientada en la ejecución de procesos de planilla, respuesta emergencias.

Esta estrategia inicia por la definición de un proceso claro para pago de planilla dentro del cual van determinados los mecanismos de recolección de la información, desde el uso de sistema

biométrico para registrar la asistencia, sistema de recursos humanos, Microsoft Excel y otras herramientas de soporte; se deberá crear un procedimiento de comunicación del calendario de interface para el pago de horas extra, bonificaciones y ayudas por transporte, en el Anexo 11 de muestra la propuesta del procedimiento del pago de planilla.

Adicional se deberá crear un protocolo de emergencia, que va desde la identificación de un comité de emergencia, ayudas en desastres, responsabilidades en la toma de decisión de sucesos críticos y necesidades de los colaboradores.

En el Anexo 12 se propone el Protocolo de emergencias.

En la tabla 7. Se muestra un resumen de la estrategia número tres:

Tabla 7. Estrategia 3. Procesos operacionales

Estrategia 3. Procesos operacionales	
Objetivo	Determinar la manera adecuada de realizar los procesos de administración básica del departamento de recursos humanos.
Alcance	La presente estrategia aplica al 100% de colaboradores con un contrato permanente e inicia en la definición de un procedimiento para el pago de planilla y finaliza con la comunicación de un protocolo de emergencia.
Responsable	Gerente de Recursos Humanos
Actividades	1. Definir un procedimiento para pago de planilla y cálculo de horas extra y bonificaciones. 2. Elaborar un protocolo de atención a emergencias y otras situaciones propias de la organización.
Fecha de inicio	Mes tres
Fecha finalización	Mes cinco
Presupuesto	L.3,762,911.47
Indicadores de desempeño	-Reclamos por planilla: 0, tolerancia, +-3 mensuales. -Tiempo de respuesta a atención de emergencia: máximo 30 minutos.

6.4.1. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS, INSTRUMENTOS, PROCESOS

Para poder ejecutar de manera adecuada el Plan Estratégico, es necesario el apoyo de las siguientes herramientas de gestión del talento humano:

a.-Políticas de organización de recursos humanos:

Las políticas de recursos humanos ayudan a dar sentido de organización, orientación y ayuda a la de toma de decisiones de manera ordenada, a continuación, se presentan las políticas más relevantes que dan sentido a la gestión de talento humano.

b.- Estructura organizacional

La empresa está dividida por áreas y procesos, dirige la empresa la directora general y se subdivide en seis gerencias: gerencia técnica que conforma gestión, calidad, arte y diseño,

producción y planta de sacos; gerencia financiera, gerencia de contraloría, gerencia de compras, gerencia de mantenimiento y gerencia de recursos humanos.

Las personas deberán ser colocadas en el puesto correcto y en la estructura organizacional correcta.

c.-Selección de personal:

El personal de todos los niveles jerárquicos de la empresa será seleccionado de acuerdo con el manual de procedimientos de INPLASA, no se permite el reclutamiento de menores de edad y los candidatos deberán llenar los requisitos de formación, información, exámenes médicos y de conocimientos y aptitudes.

Los procesos de reclutamiento y selección son ejecutados por el gerente de recursos humanos, oficial de recursos humanos, con el apoyo de los gerentes y jefes de área, quienes serán los encargados de validar los requisitos técnicos de cada posición a cubrir.

d.-Inducción, orientación y entrenamiento en el puesto:

El manual de inducción está diseñado para seguir de guía en el proceso de orientación y establecimiento en el puesto de trabajo, inicia con un proceso de adaptación al puesto de trabajo y finaliza con la evaluación del período de prueba.

Una vez que el colaborador ha terminado satisfactoriamente sus procesos de inducción corporativa presencial, el departamento de recursos humanos lo entrega al área de higiene y seguridad para ser entrenado en procesos de inocuidad, seguridad y salud en el trabajo y posteriormente iniciará un proceso formal y documentado de entrenamiento en su área de trabajo, cuya retroalimentación final deberá recibirse en recursos humanos antes de que finalice su periodo de prueba.

e.-Política de formación

INPLASA está comprometida con el fortalecimiento de las capacidades técnicas, operativas y de liderazgo de sus colaboradores, alineados a los objetivos estratégicos organizacionales.

Los procesos de formación irán orientados a cubrir temáticas técnicas, de desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias blancas y conocimiento y manejo de los sistemas de gestión.

e.-Planes de carrera y promoción

Los planes de carrera están diseñados de acuerdo con el programa de ascensos, el cual es diseñado y actualizado anualmente.

Son candidatos a ascensos los colaboradores con una antigüedad mayor a seis meses, con una última evaluación de desempeño mayor a 70% y con un récord laboral limpio, es decir su último llamado de atención por escrito deberá tener una antigüedad mayor o igual a un año.

f.-Sistemas de retribución fijo y variable

La empresa tiene la política de pago de planilla los 14 y 30 de cada mes, su salario mínimo está basado bajo el régimen de importación temporal RIT. Se revisan aumentos salariales anuales por costo de vida y se definen procesos de pagos variables de acuerdo con metas de producción, manejo de desperdicio y reciclado y bonificaciones adicionales por participación en proyectos especiales.

6.5. MEDIDAS DE CONTROL

1- Mapa estratégico:

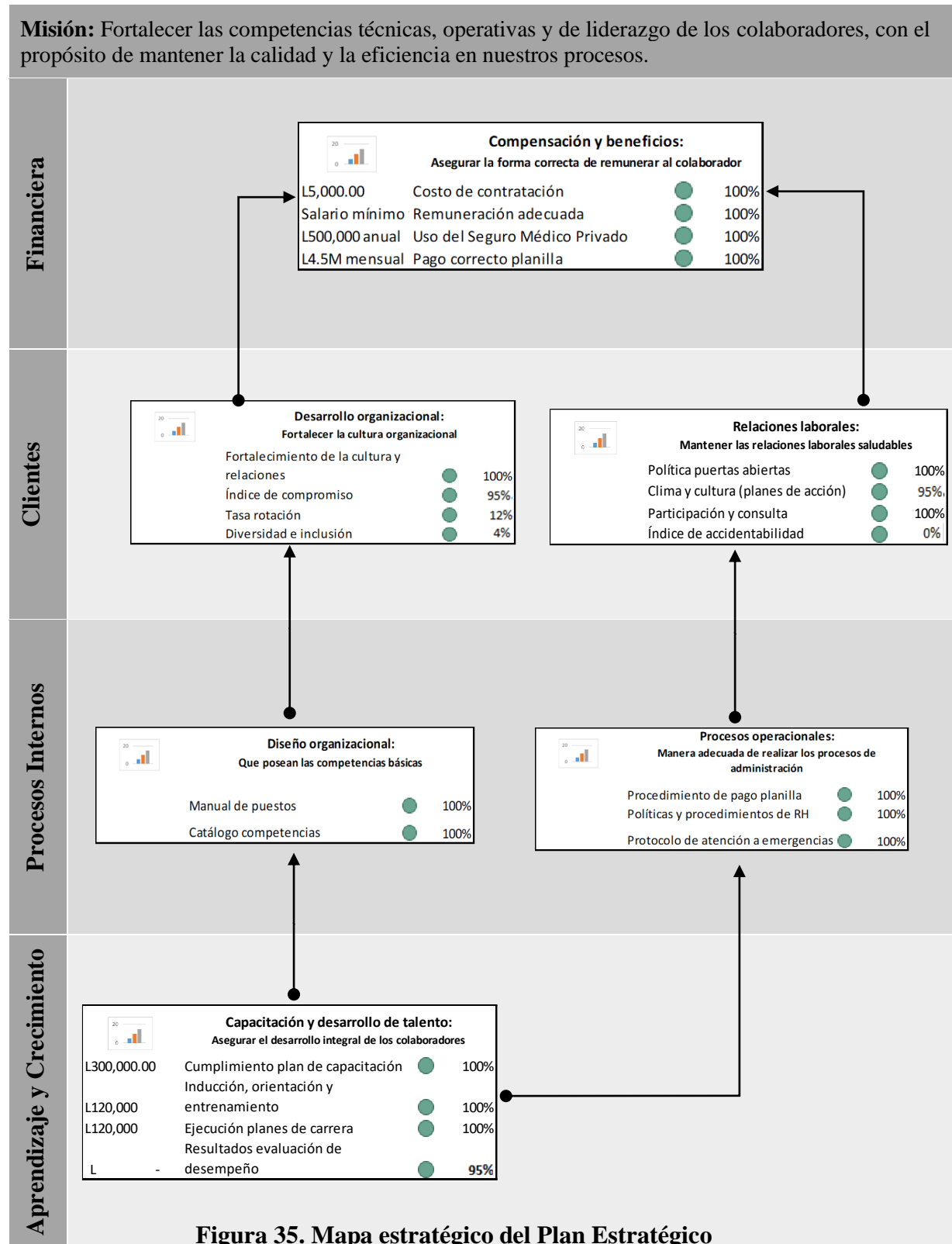


Figura 35. Mapa estratégico del Plan Estratégico

En la figura 35. se visualiza el mapa estratégico como herramienta de apoyo para la visualización de las estrategias y que servirá como semáforo para presentar los resultados en una sola página.

El proceso de aprendizaje y crecimiento a través de la implementación de la estrategia de capacitación y desarrollo de talento se dará soporte para los procesos internos, los que darán respuesta al diseño organizacional y a los procesos operacionales.

El diseño organizacional apoyará a la estrategia de desarrollo organizacional, visto desde la perspectiva de los clientes y los procesos organizacionales a las relaciones laborales, dado que el cliente directo de recursos humanos es el colaborador.

Finalmente, la estrategia de desarrollo organizacional y relaciones laborales serán soporte para la perspectiva financiera, la cual se operativiza en compensación y beneficios.

2-Resumen de indicadores claves de la gestión de recursos humanos:

En la tabla 9. se muestra un resumen de los indicadores claves más importantes a los que el departamento de recursos humanos deberá prestar mayor atención y cuando se incumpla el estándar por dos meses seguidos, deberá elaborar un plan de acción para la mejora:

Tabla 8. Indicadores de Recursos Humanos

Indicador	Fórmula	Estándar
Tasa de rotación	Número de bajas mensuales de personal dividido entre cantidad de colaboradores al final del mes, multiplicado por 100%	1.5 % mensual
Índice de ausentismo	Número de ausencias injustificadas al mes dividido entre el número total de colaboradores multiplicado por cien.	1% mensual
Tasa de permanencia	Promedio de años de antigüedad de colaboradores	5 años
Índice de desempeño (Eficiencia)	Resultados cuantitativos de la evaluación de desempeño	95%
Índice de Compromiso	Porcentaje de colaboradores comprometidos de acuerdo con los resultados de encuesta de clima laboral	95%
Tasa de accidentabilidad	(Número de lesiones y / o enfermedades por cada 100 empleados a tiempo completo / total de horas trabajadas por todos los empleados durante el año calendario) x 200.000	0%
Cumplimiento del plan de capacitación	Número de capacitaciones programadas en el mes/número de capacitaciones ejecutadas	100%

Indicador	Fórmula	Estándar
Cumplimiento del plan de inducción y entrenamiento	Promedio de las calificaciones cuantitativas	70%

6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Tabla 9. Cronograma de implementación

Objetivos	Actividad	Responsable	Mes													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Formalizar el plan estratégico ante la alta gerencia con el objetivo de obtener su patrocinio y apoyo	1. Documentación del plan estratégico.	Gerente de RH														
	2. Presentación ante la alta dirección	Gerente de RH														
	3. Revisión y ajustes	Gerente de RH														
	4. Aprobación del Plan	Directora General														
Sensibilizar a los colaboradores sobre los beneficios de la implementación.	5. Presentación del plan estratégico a los jefes de área.	Gerente de RH														
	6. Presentación del plan estratégico al resto de colaboradores	Gerente de RH														
	7. Publicación del plan	Gerente de RH														
	8. Ejecución de las actividades de acuerdo con cada estrategia	Jefes de área/RH														
Supervisar de manera efectiva el cumplimiento del plan.	9. Monitoreo de la ejecución de las actividades programadas	Audidores internos														
	10. Revisión de ajustes por estrategias	Alta dirección														
Ejecutar un proceso de revisión, análisis y evaluación exhaustiva del cumplimiento del plan	11. Evaluación del cumplimiento de las actividades programadas	Audidores internos														
	12. Evaluación del porcentaje de cumplimiento de acuerdo con el estándar de desempeño por indicador	Audidores internos														

Cronograma:

En la tabla 10. se presenta un cronograma de las actividades programadas para la ejecución del plan.

En el mes uno se procederá con la formalización del plan y su presentación ante la alta dirección, con el objetivo de que puedan revisarlo y recomendar los ajustes necesarios que consideren pertinentes de acuerdo con la estrategia global de la organización.

Una vez que los ajustes estén realizados y que la directora general haya dado su visto bueno para la ejecución, se procederá con la socialización y la sensibilización de la importancia y beneficios que tendrá su ejecución para los colaboradores de INPLASA.

Se iniciará con una comunicación formal a los jefes de área, en dicha reunión se le explicará detalle a detalle qué contiene cada estrategia y cuál será su participación, compromiso y responsabilidad; previo a la ejecución de cada estrategia se capacitará a cada líder de área para que conozca su funcionamiento y detalles internos de cada actividad.

La implementación formal del plan iniciará en el mes dos, con la ejecución de cada estrategia.

El monitoreo al plan se realizará cada dos meses desde la implementación, el proceso será ejecutado por los auditores internos, como la empresa está certificada bajo las normas ISO 9001-2015, el plan será incluido dentro de la planificación del departamento de recursos humanos, por tanto, los auditores internos revisarán su nivel de cumplimiento en sus auditorías internas mensuales.

Presupuesto:

De acuerdo a la tabla 10 el presupuesto general para la ejecución de las tres estrategias es de L9,063,656.47:

Tabla 10. Presupuesto general:

N.	Estrategia	Actividades	Presupuesto
1.	Capacitación y desarrollo de talento	1. Procedimiento detallado de reclutamiento y selección.	L390,680.00
		2. Diccionario de competencias organizacionales.	L1,000.00
		3. Programa de Inducción y Entrenamiento.	L347,520.00
		4. Catálogo de capacitaciones clave por mes.	L350,395.00
		5. Planes de carrera para puestos clave.	L164,500.00
Total estrategia 1			L1,254,095.00
2.	Compensación y beneficios	1. Definir la política de compensación salarial.	Beneficios: L4,046,650.00
Total estrategia 2			L4,046,650.00
3.	Procesos operacionales	1. Definir un procedimiento para pago de planilla y cálculo de horas extra y bonificaciones.	L3,741,711.47
		2. Elaborar un protocolo de atención a emergencias y otras situaciones propias de la Organización.	L21,200.00
Total estrategia 3			L3,762,911.47
Total general			L9,063,656.47

Para la estrategia número uno de capacitación y desarrollo de talento se determina un presupuesto global de L1,254,095.00, de los cuales, tal como se muestra en la tabla 11.

L399,680.00 se definen para el proceso de reclutamiento y selección. Tomando de base 70 contrataciones en 22, se prevén 96 contrataciones para 2023:

Tabla 11. Costos de proceso de reclutamiento y selección.

Actividad	Costo	Observación
Publicación vacante	L40.00	El costo por vacante es L760 y se divide entre los 96 contratados (se publican unas 7 vacantes anuales).
Prueba de confianza	L600.00	
Exámenes médicos	L690.00	Heces, orina, hemograma, salmonella, tipo de sangre, más revisión con médico general.
Uniformes	L2700.00	Zapatos de seguridad, uniformes y equipo de protección personal.
Tiempo del reclutador	L133.33	Se definen cuatro horas por plaza.
Total por persona	4,163.33	Por 96 personas suma L399,680.00
Total anual	L339,680.00	

Se prevén L1000.00 que es el costo de las horas asignadas a la revisión y ajuste al calendario de competencias.

Para la ejecución del programa de inducción y entrenamiento se dispone de L3,620 por persona que se divide entre el costo de alimentación en la inducción más el tiempo dedicado por el entrenador, el monto total es de L347,520.00.

Para poder ejecutar el programa de capacitación se define un presupuesto global de: L350,395.00 que divide su costo valor por capacitación más alimentación.

En la ejecución de los planes de carrera de los cinco colaboradores propuestos se definen L164,500.00 que va desde los montos por cursos (certificación más Excel) y tiempo dedicado por mentores y otras actividades.

Para la estrategia número dos de compensación y beneficios, se establece de acuerdo a la tabla 12 un presupuesto de L4,046,650.00 por gastos operacionales de mantenimiento de clínica médica empresarial, seguro médico privado gratis, alimentación (equipo de contabilidad que se quedan en horario extendido una vez al mes y son 10 colaboradores), y el uso de uniformes que anualmente de proporcionan zapatos y camisas.

Tabla 12. Presupuesto de beneficios

Ítem	Valor	Especificación
Clínica médica empresarial	L864,000.00	Un monto de L84,000 mensual
Seguro médico privado	L1,342,440.00	Promedio de L330.00 mensual por colaborador
Transporte	L.1,080,000.00	Un monto de L76,000 mensuales.
Alimentación	L14,400.00	Un promedio de L120.00 por persona
Uniformes	L745,800.00	L1750 por zapatos y 500 por camisas anuales
Total	L4,046,650.00	

Para la estrategia número tres se define un monto total de L3,762.911.47, de los cuales de acuerdo a la tabla número 13, L3,741,711.47 corresponde al ajuste por salario mínimo, aumento por salarios y horas extra.

Tabla 13. Presupuesto aumento salarial

Ítem	Valor	Especificación
Ajuste salarial y salario mínimo	L.3,443.075.41	Aumento de L286,922.95 por mes
Ajuste en horas extra	L.298,636.06	7.5% del valor de los salarios
Total	L3,741,711.47	

De acuerdo a la tabla 14, el presupuesto definido para el plan de contingencias es de L21,200.00 de los cuales L11,200 corresponden a la capacitación del comité de brigadas y L10,000 costo por dos simulacros anuales que incluyen recapitación y comunicación.

Tabla 14. Presupuesto plan de emergencia

Ítem	Valor	Especificación
Capacitaciones bomberos	L11,200.00	10,000 costo capacitación más alimentación.
Simulacros	L10,000.00	Dos por año
Total	L21,200.00	

6.7. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS LA TESIS CON LA PROPUESTA

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en INPLASA	Proponer un Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión del talento humano, a través del análisis de indicadores de desempeño y que sirva para contribuir al fortalecimiento institucional y a la optimización de los índices de eficiencia, estabilidad y relaciones de sus colaboradores.	Analizar las causas principales que están afectando el desempeño adecuado de los colaboradores, con el fin de entender por qué están bajando los índices de eficiencia y aprovechamiento del personal.	a. Administración de Recursos Humanos: 1. Introducción a la gestión de recursos Humanos. 2. Nuevos desafíos de la gestión de talento humano. 3. Roles del gerente de recursos humanos.	Dependiente: Desempeño de los colaboradores Situación actual de la Empresa.	Colaboradores con contrato permanente: Gerentes de área Jefes de área Supervisores de área Asistentes Operadores Ayudantes Ejecutivos Gerentes de área	Encuesta	1.- El desempeño de los colaboradores de INPLASA se ve directamente influenciado por factores relacionados con su entorno; los índices de rotación, ausentismo y clima laboral se encuentran afectados fuertemente por una percepción generalizada de que el salario recibido no está directamente proporcional con el trabajo y esfuerzo realizado. Las pocas posibilidades de crecimiento en el corto plazo, la incidencia de enfermedades comunes y la falta de	Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en INPLASA	Objetivo General Fortalecer sus capacidades técnicas, operativas y de liderazgo, a través del desarrollo de sus competencias de gestión y el mejoramiento continuo de sus resultados.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
							reconocimiento son factores que afectan al clima laboral, sumado a ello un proceso de inducción y entrenamiento meramente verbal que incide en que la curva de aprendizaje se ralentice ocasionando con ello una salida prematura de la empresa que provoca índices de fidelización y compromiso cada día más bajos.		
		Definir las herramientas más idóneas que sirvan de soporte para la elaboración de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano.	b. Planeación Estratégica: 1. Estrategia. 2. Análisis de la situación actual. 3. Identificación y formulación de metas. 4. Definición de metas. 5. Cómo planificar una estrategia.	Independiente : Rotación de personal Ausentismo Clima laboral Desarrollo de Carrera Riesgo de salud y seguridad en el trabajo		Encuesta a Gerentes	2.- Para la elaboración del plan estratégico para el mejoramiento de la gestión del talento humano, la organización utiliza diversas herramientas de monitoreo y control que sirven de		

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
			6. Cómo alinear la organización. 7. Cómo planificar las acciones. 8. Cómo gestionar el aprendizaje. 9. Cómo evaluar el desempeño.	Fortalezas de la Organización Debilidades de la Organización Oportunidades del Entorno Amenazas del entorno			soporte sistemático, holístico y estandarizado como ser: evaluación de desempeño, auditorías internas, medición de clima y cultura, satisfacción al cliente, y otros; sus resultados son comparados con los patrones definidos en sus matrices de indicadores.		
		Proponer una estrategia empresarial que contribuya al mejoramiento de la gestión del talento humano en INPLASA, con el fin de contribuir al fortalecimiento institucional y lograr que sus	c. Planeación Estratégica de Recursos Humanos: 1. Alineamiento al plan estratégico. 2. Modelo de Planeación Estratégica de Recursos Humanos. 3. Elementos clave para definir un plan.			Entrevistas a Gerentes	3.- Las estrategias de gestión de talento humano se describen y documentan a través de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, con el fin de asegurar que se cumplen de acuerdo con la metodología, en el tiempo,		Objetivos específicos: 1.-Asegurar el desarrollo integral de los colaboradores de la organización, a través de la implementación de procesos metódicos de identificación de talento y

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
		colaboradores optimicen sus índices de eficiencia, estabilidad y relaciones.	4. Supervisión, evaluación y control. 5. Beneficios y resultados esperados.				lugar y con los recursos definidos para tal fin. Este plan proviene de la planificación estratégica plasmada dentro de los objetivos y política de Calidad, Inocuidad y Salud y Seguridad en el Trabajo que la empresa ha definido y diseñado a través de su alta gerencia.		desarrollo de sus competencias. 2.-Asegurar la forma correcta de remunerar al colaborador de acuerdo con las políticas y procedimientos determinados para tal fin. 3.- Determinar la manera adecuada de realizar los procesos de administración básica del departamento de Recursos Humanos. 4.-Asegurar que los colaboradores posean las competencias básicas de acuerdo con las necesidades

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
									<p>organizaciones y que sirvan de base para mantener la estrategia, la ventaja competitiva global y por ende mejorar sus índices de desempeño.</p> <p>5.-Fortalecer la cultura organizacional para mantener la identidad de la Compañía acorde a su misión, visión, valores y política de Calidad, Inocuidad, Seguridad y Salud en el Trabajo.</p> <p>6.-Mantener las relaciones laborales saludables de tal manera de obtener fidelización</p>

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
									en los colaboradores, satisfacción y felicidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (5ta. ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 02 de 11 de 2022, de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9350>
- COHEP., C. H. (04 de 2022). Boletín Mercado Laboral. Francisco Morazan, Honduras.
- Dávila, E. (2018). *Repositorio UP*. Recuperado el 06 de 11 de 2022, de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2449/Enrique_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (Vol. 6ta edición). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=4874>
- Henderson, C., & Lucena, I. (07 de 16 de 2020). doi:<https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4359/Material%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Henderson, C., & Lucena, I. (2020). *Planificación estratégica de Recursos Humanos para una empresa de tecnología multinacional*. Uruguay.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Editores SA. Recuperado el 04 de 11 de 2022
- INE. (2022). *Características del mercado laboral en Honduras*. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://www.ine.gob.hn/V3/2022/04/30/caracteristicas-del-mercado-laboral-en-honduras/>
- INPLASA. (2022). *Matriz de indicadores por procesos*.
- INPLASA. (2022). *Reporte General de Movimientos*.
- INPLASA. (2022). *Reporte General Empleados*. INPLASA, RECURSOS HUMANOS.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. *Investigación Administrativa*(97), 7-25. Recuperado el 06 de 11 de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045>
- Lozano, J. C. (2016). *Gestión del Pronóstico Estratégico*. Bogotá: CESA.
- PNUD. (2022). *Informe de Desarrollo Humano, Honduras 2022*. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://readymag.com/u2218266494/idh-hn/>
- Ramos, P. R. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. España : ISB, S.L. .
- Rivera, O. (1991). *Concepto de Misión, Visión y proposito estratégico* .
- Robbins, S. P. (s.f.). *Comportamiento Organizacional* . Mexico.
- Robbins, S. P., & Coulter. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodero, J. A. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/127126?page=81>.
- Sánchez, J. (07 de 11 de 2022). Definición de áreas y procesos clave de RH. (S. Sánchez, & A. Martínez, Entrevistadores)
- Sopirla, D. C. (2013). *Plan Estrategico de Gestion de Recursos Humanos* . España .
- Tisnado, K., & Rimarachin, M. (06 de 2019). *repositorioacademico.upc.edu.pe*. Recuperado el 08 de 11 de 202, de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/654083>
- Tito Huamaní, P. L. (2013). doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v16i31.8770>
- Ulrich, D. (2014). Modelo de 4 roles de RRHH. *Abantian*. Recuperado el 05 de 11 de 2022, de <https://abantian.es/blog/puede-rrhh-contribuir-mas-al-negocio-dave-ulrich-los-4-roles-recursos-humanos/>
- Vega, J. (2020). *Clima laboral y productividad de los colaboradores en la empresa H&R Euro Stone, Villa El Salvador – 2020*. Universidad Autónoma del Perú. Recuperado el 05 de 11 de 2022, de <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2097>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empreass*. México: Mc Graw-Hill.
- Werther, W., Davis , K., & Guzman , M. (2014). *Administracion de recursos humanos* . Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA PERCEPCIÓN GESTIÓN TALENTO HUMANO EN INPLASA.

Fecha _____ Hora _____

Estimado colaborador somos estudiantes de la Maestría de Dirección de Recursos Humanos de UNITEC, hoy ha sido elegido para que por favor nos apoye llenando esta encuesta, cuyo objetivo es conocer su percepción sobre la gestión del talento humano en INPLASA y con ello poder generar propuestas de mejora.

El tiempo máximo que llevará completarla son 5 minutos y sus respuestas serán procesadas de una forma estrictamente confidencial, favor no coloque su nombre.

Indicaciones: Por favor marque con una equis (x)

A qué equipo pertenece:

- Personal de Planta
- Personal Administrativo
- Supervisor o Coordinador
- Jefe de Departamento
- Gerente de área

A qué género pertenece:

- Femenino
- Masculino

Rango de edad:

- 18 a 21 años
- 22-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- 51 en adelante

Estado civil:

- Soltero
- Casado
- Unión libre

Cuál es su antigüedad en la empresa:

- 0-1 año
- 2-3 años
- 4-5 años
- 6 años o más

Cuál es su nivel educativo

- Primaria
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Estudiante universitario
- Graduado universitario

Cerca de qué zona donde vive:

- Amarateca
- Támara
- Zambrano
- Tegucigalpa
- Otro:
- ¿Cuál? _____

Lea detenidamente las siguientes afirmaciones y marque con una equis(x), la respuesta que mejor se ajusta a su opinión (por favor no deje respuestas en blanco)

Rotación de personal

1. De acuerdo con las siguientes premisas, cuál cree usted que es la principal razón por la que sus compañeros de trabajo han renunciado a INPLASA:

- Consideran que no tienen más posibilidad de crecer dentro de la Compañía.
- No están de acuerdo con el salario actual.
- No tienen muy buena comunicación con su jefe inmediato
- Sienten que la jornada laboral es muy larga y cansada
- Sienten inseguridad en la zona y se van a vivir fuera de su comunidad.

2. Considera que su salario está acorde a sus funciones:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
--------------------------	----------------------	--------------------	-------------------	-----------------------

3. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa con el mismo salario que gana actualmente usted se cambiaría de empleo:

- Si
- No

4. ¿Si se quedara en la empresa, por qué razón lo haría?

- Porque se siente bien
- Porque vive cerca de INPLASA
- Porque siente que va a seguir creciendo
- Me gustan los beneficios adicionales al salario
- Liderazgo de mi jefe

Índice de ausentismo

5. Si alguna vez no ha venido a trabajar sin permiso del jefe, ¿por qué razones lo ha hecho?

- Por enfermedad
- Por algún trámite personal
- Porque se durmió
- Por cansancio
- Porque le avisaron de último momento que tenía que cubrir el turno

Clima laboral

6. Marque al menos 3 de los valores de INPLASA:

Calidad	Responsabilidad	Compromiso	Pasión	Honestidad

7. Cree que los procesos disciplinarios son aplicados correctamente según Ley:

1	2	3	4	5
Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

8. Su jefe es buen ejemplo de liderazgo:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Cuando hace un trabajo extraordinario y muy bien hecho recibe felicitaciones de su jefe:

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Desarrollo de carrera

10. De qué forma recibió su inducción y entrenamiento al iniciar en su puesto actual:

- Verbal
- Lectura de procesos
- Casos prácticos
- Otros, ¿cuál? _____

11. Cuáles cree que son las opciones para poder ascender de puesto dentro de la Compañía:

- Conocimiento
- Contactos
- Capacitación y entrenamiento
- Por experiencia o años de antigüedad
- Interés en otras áreas

Riesgos de seguridad y salud ocupacional

12. Considera que ha sido entrenado para poder realizar su trabajo sin riesgo de sufrir accidentes o enfermedades ocupacionales:

- Si
- No

13. Cuenta con su equipo de protección de personal completo:

- Si
- No

14. Ha sufrido algún accidente de trabajo en los últimos 6 meses:

- Si
- No

15. Sabe cuál fue el último accidente laboral que pasó en la Compañía:

- Si
- No

¡Gracias por su participación y esperamos nos apoye en próximas oportunidades!

ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS FODA EN INPLASA

Fecha _____ Hora _____

Estimado líder de área somos estudiantes de la Maestría de Dirección de Recursos Humanos de UNITEC, hoy ha sido elegido para que por favor nos apoye llenando este cuestionario, cuyo objetivo a través de su percepción realizar un análisis FODA en INPLASA y con ello poder generar propuestas de mejora.

El tiempo máximo que llevará completarla son 15 minutos y sus respuestas serán procesadas de una forma estrictamente confidencial, favor no coloque su nombre.

Indicaciones: Por favor marque con una equis (x)

Cuál es su antigüedad en la empresa:	A qué género pertenece:	Rango de edad:
<input type="checkbox"/> 0-1 año	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> 31-40 años
<input type="checkbox"/> 2-3 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 41-50 años
<input type="checkbox"/> 4-5 años	Cuál es su nivel educativo	<input type="checkbox"/> 51 en adelante
<input type="checkbox"/> 6 años o más	<input type="checkbox"/> Graduado universitario	
	<input type="checkbox"/> Post grado universitario	

Lea detenidamente cada una de las interrogantes y conteste de acuerdo con su área.
1. ¿Qué atributos cree que tiene INPLASA y que permiten que sean una ventaja competitiva?

- Calidad
- Servicio al cliente personalizado
- Capacidad de respuesta a gran escala
- Materia prima de alta calidad
- Procesos de producción automatizados
- Precios de venta competitivos
- Tiempos cortos de producción
- Capacidad de emergencia ante altos volúmenes de producción
- Estar certificados bajo las Norma ISO
- Otros describan:

2. ¿Qué características tienen los miembros de su equipo de trabajo que los hace únicos?

- Capacidad de respuesta ante emergencia o altos volúmenes de producción
- Conocimiento técnico de los procesos
- Entienden las necesidades del cliente y las traducen en productos de alta calidad
- Son eficientes
- Otro describa:

3. ¿Qué productos son los mejores valorados por los clientes?

- Los que se imprimen a través de *gamma* extendida
- Los que tienen precios de venta más bajos
- Los que se tardan menos en producir
- Otro describa:

4. ¿En qué aspectos considera que debe mejorar la empresa?

- Calidad
- Servicio al cliente
- Uso de redes sociales y página web
- Más asignación de recursos en su área
- Entrenamiento
- Fidelización de colaboradores (mejorar el índice de rotación de personal)
- Otro describa:

5. ¿Qué aspectos del mercado nos están favoreciendo?

- Crecimiento tecnológico
- Oportunidades de inversión en el país
- Auge en el uso de productos de empaques flexibles
- Aumento de interés por parte de clientes nuevos
- Barreras en la inversión por parte de la competencia
- Otro describa:

6. ¿Qué cambios tecnológicos nos están beneficiando?

- Automatización de procesos en INPLASA
- Facilidad de comunicación/negociación con clientes extranjeros
- Globalización
- Otro describa:

7. ¿Qué cambios ha percibido en las necesidades de los clientes?

- Cambio de uso de plástico a opciones biodegradables.
- Buscan precios más bajos
- Buscan tiempos de entrega menores
- Otro describa:

8. ¿Qué riesgos está enfrentando la empresa para comercializar los productos?

- Aparición de nuevos competidores con propuestas similares
- Barreras impuestas por los Gobiernos
- Riesgo de cuentas incobrables
- Riesgo de transporte de mercadería
- Otro describa:

¡Gracias por su participación y esperamos nos apoye en próximas oportunidades!

ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE INPLASA



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Ing. Heydi Paola Mejía
Puesto Laboral: Directora General
Empresa o Institución: Industrias de Plásticos S.A. de C.V. INPLASA
Dirección principal de la Empresa o Institución: Valle de Amatepec, 600 metros antes de Café Maya, Municipio del Distrito Central, Francisco Morazán.
Ciudad: Tegucigalpa Departamento: Francisco Morazán Día: 28 Mes: 10 Año: 2022

Estimado Señor(a): Ing. Heydi Paola Mejía

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en Inplasa, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, entrevistas, sondeos con los colaboradores de INPLASA.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Anderlin Yadalieb Martínez Martínez
No. de cuenta: 12113195

Sindy Grisselda Sánchez Díaz
No. de cuenta: 12113089


Por este medio, Industrias de Plásticos S.A. de C.V. INPLASA
(empresa / institución),


Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.


Ing. Heydi Paola Mejía




ANEXO 4. FORMATO PROPUESTO DE PERFIL Y DESCRIPTOR DE PUESTO

	MANUAL DE PUESTOS		MRH-01	
			VERSIÓN: 10	
			Página 1 de 5	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Identificación del puesto				
Título del Puesto:	Operador de Impresión			
Código del Puesto:	1.1.6.5.1.1			
Departamento:	Producción			
Objetivo del puesto				
Ejecutar el proceso de impresión de forma correcta y precisa de acuerdo con la orden de producción establecida para tal fin.				
Estructura organizacional				
A quien reporta:	Supervisor de Producción			
Puestos que le reportan de forma directa			Puestos que le reportan de forma indirecta	
Puestos	#	Puestos	#	
N/A		N/A		
Resumen del puesto				
(Empty space for job summary)				


	MANUAL DE PUESTOS	MRH-01
		VERSIÓN: 00
		Página 2 de 5
Funciones y actividades claves		
Función:	Actividades:	
1 Producción	1 Ejecutar los procesos relacionados con las actividades de: pensar, registrar y controlar las variables del proceso de producción.	
	2 Asegurar que las condiciones establecidas para la estandarización del proceso se cumplan.	
	3 Auditar los materiales que están definidos para el desarrollo del trabajo asegurando que esté programado para ser impreso.	
2 Control de Calidad	1 Realizar control de calidad y aprobación de colores del trabajo que se encuentre en prensa. Verificar medidas, textos, elementos que comprenden el diseño y validar que los colores se encuentren de acuerdo con lo establecido para la aprobación (estándar - prueba de color - aprobación de cliente - muestra física)	
	2 Dar seguimiento al cumplimiento de las especificaciones a lo largo de la impresión, verificar registros y posibles defectos de impresión.	
	3 Hacer uso adecuado de la materia prima definida para cada impresión.	
3 Registro de Condiciones	1 Realizar el registro de las condiciones finales de cada una de las referencias impresas. (Llenar los formatos establecidos para este fin).	
	2. Llenar la orden de trabajo de mantenimiento.	
Relaciones con clientes internos y externos		
Relaciones internas:	Jefe Técnico y Sub jefe, Supervisor, Asistente Administrativo y Ayudante de Impresión. Personal del departamento de Calidad y Desarrollo Personal del departamento de mantenimiento Coloristas y líderes de tintas. Supervisor de impresión	
Relaciones externas:	No tiene	
Niveles de autoridad		
Autoridad para la toma de decisiones:	0	
Dinero, títulos, documentos:	0	

	MANUAL DE PUESTOS	MRH-01
		VERSIÓN: 00
		Página 3 de 5
Estándar de desempeño		
Cumplir con las órdenes de producción asignadas diariamente y evitar reprocesos.		
Llenar los formatos requerimos para el control de proceso		
Condiciones de trabajo		
Lugar de trabajo:	Área de Impresión	
Horario:	Administrativo	
Realiza giras de trabajo:	No	
Ambiente y condiciones físicas de trabajo:	Buena iluminación y ventilación.	
Riesgo de accidentes:	Atrapamiento con máquina de impresión.	
Posición en la que realiza la mayor parte de su trabajo:	Parado	
Esfuerzo físico:	Trabajo repetitivo parado.	
Esfuerzo mental:	Trabajo repetitivo.	
Material, maquinaria y equipo a utilizar:	Máquina de Impresión	
PERFIL DEL PUESTO		
Datos demográficos		
Sexo:	Indiferente	
Edad mínima y máxima requerida:	18	
Estado civil:	Indiferente	
Procedencia:	Indiferente	

	MANUAL DE PUESTOS	MRH-01
		VERSIÓN: 00
		Página 4 de 5
Nivel educativo		
Grado académico:	Secundaria completa preferiblemente	
Experiencia profesional:	Tres años en procesos de producción	
Conocimientos técnicos:	Saber leer y escribir, poseer conocimientos básicos del proceso flexográfica, conocimiento en el uso de cinta métrica, sin problemas de daltonismo.	
Requisitos físicos:	Completo uno de sus facultades físicas	
Competencias		
Competencias cardinales	Descripción de la Competencia	
Calidad	Capacidad de las personas en organizar la agenda de actividades, establece prioridades de actuación y usa el tiempo de forma racional y eficaz.	
Orientación al cliente	Motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) ofreciéndoles los servicios y/o productos, y, si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas.	
Orientación a Resultados	La habilidad de tomar una acción directa para alcanzar o superar los objetivos.	
Competencias específicas	Descripción de la Competencia	
Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	

	MANUAL DE PUESTOS		MRH-01
			VERSIÓN: 00
			Página 5 de 5
Competencias técnicas	Descripción de la Competencia		
Uso de impresoras flexográficas	Uso de máquina para imprimir etiquetas personalizadas a gran velocidad.		
Entrenamiento interno requerido			
Política de Calidad, inocuidad, salud y seguridad ocupacional. Objetivos y riesgos de Calidad, inocuidad, salud y seguridad ocupacional. Procedimientos del Departamento. Mantenimiento de los Sistemas de Gestión. Mantenimiento del Programa 5's			
Control de Cambios			
Sección Modificada	Cambio		Fecha del Cambio
N/A			
Aprobado por: Fecha: Firma:		Revisado por: Fecha: Firma:	
		Elaborado por: Fecha: Firma:	

ANEXO 5. POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

	Política de reclutamiento, selección y contratación de candidatos	Código:
		Versión: 00
		Página 108 de 7

Historial del documento:

Sección modificada	Cambios	Versión modificada	Fecha de cambio
N/A	N/A	Versión original del documento	N/A

1. **Objetivo**

Brindar los lineamientos generales para la identificación y dotación de talento humano idóneo, que posea las competencias necesarias para el desarrollo de su trabajo y asegurando que mantenga los estándares de desempeño adecuados y la ventaja competitiva del negocio,

2. **Alcance**

Esta política es aplicada a todos los puestos de la empresa y cuyas funciones afectan directamente la calidad del producto o el servicio.

3. **Lineamientos generales:**

- a. El personal de todos los niveles jerárquicos de INPLASA, serán seleccionados respetando la presente política; se harán excepciones solicitadas por la dirección general o presidencia; sin embargo, todas las personas contratadas deberán cumplir los requisitos solicitados de formación, información y exámenes médicos y sicométricos establecidos, cualquier variación negativa de los resultados serán informados al director general para su consideración y toma de decisiones.
- b. El proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal se hará de acuerdo a los lineamientos enunciados en el inciso ocho de la presente política.
- c. La información generada durante este proceso es estrictamente confidencial y de uso exclusivo de INPLASA, tendrán acceso a la información los auditores internos y externos solamente en lo concerniente al alcance definido en cada uno de los sistemas de calidad, inocuidad y salud y seguridad ocupacional,
- d. La documentación e información generada durante el proceso de selección de los candidatos formará parte del expediente de la persona y será propiedad de INPLASA previa autorización escrita en la solicitud de empleo de los candidatos.
- e. Se mantendrá durante un año una base de datos de potenciales candidatos elegibles con el propósito de contar con un respaldo del proceso y para futuras vacantes.

- f. La empresa no discrimina en sus procesos de selección a candidatos potenciales por su género, raza, edad, situación socioeconómica, etc.; sin embargo, debido a la naturaleza de algunas posiciones tendrá claramente definidos los requisitos de contextura física, nivel de eficiencia en discriminación de colores, estatura y otro tipo de requisitos básicos que el candidato deberá cumplir para la ejecución óptima de sus funciones.
- g. La gerencia de recursos humanos, es responsable de la calidad, actualización y resguardo de los instrumentos de evaluación utilizados durante el proceso, prestando especial atención a los aspectos éticos y técnicos, velando siempre porque cada paso del proceso sea acorde a los valores organizacionales y éticos.
- h. Todo lo concerniente al proceso de reclutamiento y selección se basará en la evaluación de factores objetivos, técnicos y transparentes en los que da prioridad al mérito y las buenas calificaciones de los candidatos.
- i. Si durante el proceso de reclutamiento y selección es necesaria la subcontratación del mismo, la gerencia de recursos humanos podrá hacerlo; previa autorización de la dirección general y/o presidencia de INPLASA.
- j. Los casos no previstos dentro de esta política deberán resolverse a través de la gerencia de recursos humanos con el visto bueno de dirección general o presidencia, según su complejidad.

4. Lineamientos del proceso de reclutamiento y selección de candidatos

- a. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección el líder de proceso deberá entregar al departamento de recursos humanos la requisición de personal con la autorización y visto bueno de la dirección general.
- b. Si la plaza es nueva, se deberá comprobar si hay presupuesto que garantice su remuneración y se comunicará al departamento de finanzas para que se agregue al centro de costos que corresponde, se solicitará a la gerencia técnica apoyo con la elaboración del perfil y descriptor de puesto y se procederá a actualizar el organigrama organizacional.
- c. Todos los costos incurridos en el proceso de selección serán cargados al centro de costo de la unidad de negocios que requiere la posición.
- d. El proceso contemplará las convocatorias internas y externas de tal forma que se garantice la atracción y contratación del talento con el mejor potencial para la compañía.
- e. Previo a ejecutar el proceso de convocatoria interna se deberá revisar el plan de carrera si hay candidatos que dentro del proceso ya estén siendo preparados para cubrir la vacante que se tenga.
- f. Dentro de los requisitos generales para publicar una vacante interna se deberá incluir que el candidato tenga al menos un año en la compañía y seis meses dentro de la posición actual, además de contar con la autorización del jefe inmediato previo a aplicar.
- g. En caso de no contar con aspirantes internos para llenar la plaza vacante, se procederá a efectuar el proceso de reclutamiento externo, para ello se revisará en primer lugar el banco de solicitantes cuyas hojas de vida están archivadas, dando prioridad a candidatos de las zonas aledañas a INPLASA.
- h. Los candidatos deberán llenar la solicitud de empleo brindando la información real de sus datos los cuales se deberán verificar posteriormente y el entrevistador explicará a cada candidato el objetivo de obtener esa información.
- i. Al momento de la entrevista presencial los candidatos deberán presentar su hoja de vida y a solicitud del entrevistador: copia de su título académico revés y derecho (si la posición lo requiere) o constancia de su

último grado académico, fotocopia de su documento nacional de identificación actualizado, fotocopia de su carnet de vacunas contra Covid 19 y cualquier otra documentación que se considere relevante.

- j. El departamento de recursos humanos solicitará el consentimiento explícito del candidato para verificar toda la información que consigne en documentos y entrevistas y ellos deberán estar enterados que el ocultar o manipular información será causante de rechazo de inmediato o finalización de contrato laboral sin responsabilidad por parte de INPLASA.

5. Selección de candidatos

Para la selección de candidatos serán considerados los siguientes requisitos. Las excepciones a estas reglas serán únicamente autorizadas por la dirección general o presidencia ejecutiva:

- a. No tener parentesco con empleados activos de la empresa en cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- b. Todo candidato deberá someterse a las pruebas psicométricas establecidas y cubrir el perfil definido para del puesto de acuerdo al manual de puestos y a la requisición de personal.
- c. Los candidatos seleccionados, deberán proporcionar la información fehaciente que acredite su grado académico, experiencia laboral y cursos recibidos para efectos de completar su expediente personal y proporcionar los elementos básicos de acreditaciones legales de la empresa.
- d. El departamento de Recursos humanos, deberá proponer una terna de candidatos potenciales para una selección final. En los casos de obtener candidatos únicos como resultados de la búsqueda, deberán ser documentados y justificados.
- e. Una vez que la jefatura del área ha procedido a dar visto bueno, el candidato se someterá a pruebas de confianza y posteriormente serán presentados a dirección general para que tome la decisión definitiva de su contratación.
- f. Se presenta la oferta salarial al candidato elegido y se le solicitan documentos que complementarán su expediente de personal.

6. Contratación

Para ejecutar este procedimiento se deberán cumplir las siguientes reglas:

- a. El líder inmediato y el oficial de recursos humanos lo ejecuta con el personal operativo de la planta.
- b. El gerente de recursos humanos y el gerente de área lo ejecutan con el personal administrativo, ejecutivo y de mandos medios.
- c. El gerente de recursos humanos y el director general y/o presidencia lo ejecutan con el personal gerencial.
- d. No se contratará a ningún trabajador menor de 18 años debiendo cuidar lo establecido en las leyes de nuestro país.
- e. El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial por lo que según el puesto que ocupe firmará un contrato de confidencialidad.
- f. No deberá tener antecedentes penales ni judiciales.

- g. Deberá poseer especialización en el cargo en que se va a desempeñar de acuerdo a la naturaleza de sus funciones.
- h. Deberá cumplir con las estipulaciones establecidas tanto en su contrato individual de trabajo, el reglamento interno, las políticas de la compañía y los manuales de procesos y procedimientos; los cuales deberán ser socializados con el colaborador el día que firme su contrato.
- i. Previo a su contratación el candidato deberá presentar para completar su expediente los siguientes documentos: hoja de vida, fotocopia de títulos, diplomas, copia de identidad de él y sus beneficiarios, copia de licencia de conducir (si la posición lo amerita), copia de su carnet de vacuna contra Covid 19, constancias de trabajos anteriores y/o recomendaciones personales, exámenes médicos (previamente deberá someterse a revisión con el médico que la empresa designe), antecedentes penales y policiales, croquis de casa de habitación, copia de servicio público que acredite su residencia, fotografía tamaño carnet, comprobante de afiliación o actualización con el Instituto Hondureño de Seguridad Social y otros que la empresa considere conveniente.

7. Período de prueba

- a. De acuerdo a lo estipulados en los artículos 49 al 52 del Código del Trabajo vigente el período de prueba, no puede exceder de sesenta (60) días, es la etapa inicial del contrato de trabajo, y tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de trabajo. Este período será remunerado, y si al terminarse ninguna de las partes manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato, continuará éste por tiempo indefinido.
- b. El período de prueba debe ser estipulado por escrito, y en caso contrario, los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.
- c. Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.
- d. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones, a excepción del preaviso y la indemnización por despido.

8. Procedimiento reclutamiento y selección de personal

Lo establecido en el presente procedimiento está estipulado dentro del macro proceso de Recursos humanos, y deberá cumplirse tal cual se indica a continuación:

- a. El jefe de área detecta la necesidad de personal y envía requisición de personal al departamento de recursos humanos.
- b. De acuerdo a la naturaleza de la posición se realiza la publicación interna para que los candidatos internos puedan aplicar de acuerdo al perfil solicitado.
- c. Si la plaza no se puede cubrir con candidatos internos el encargado de recursos humanos verifica en base de datos de hoja de vida existentes.

- d. En caso de que la hoja de vida cumpla, el encargado de recursos humanos llama a entrevista a los candidatos, solicitándoles traer toda su documentación.
- e. El candidato llena la solicitud de empleo.
- f. Se realiza la entrevista con el encargado de recursos humanos.
- g. Para personal administrativo y de control de calidad se aplican evaluaciones psicométricas de inteligencia y personalidad, en el caso de calidad se aplica prueba de percepción del color y daltonismo.
- h. Se confirman referencias laborales y/o personales (dos laborales; si no ha laborado anteriormente, se confirman sólo personales).
- i. Se revisa la documentación
- j. Los candidatos preseleccionados son entrevistados por el jefe del área.
- k. Se toma la decisión de si se contrata al candidato.
- l. El encargado de recursos humanos realiza tramites de contratación: solicita documentos acordes al check list de expedientes de empleados, firma de contrato, llenado de documentación legal.
- m. Se imparte inducción de nuevos empleados en apoyo con el coordinador de certificaciones, coordinador de seguridad y salud ocupacional y coordinador de responsabilidad social empresarial.
- n. El empleado es asignado a su jefe inmediato para el entrenamiento en su puesto de trabajo.

Diccionario de competencias organizacionales 2023

#	Competencia	Definición	Grado A + (Alto) 4	Grado B + (Bueno) 3	Grado C + (Satisfactorio) 2	Grado D + (Insatisfactorio) 1
1	Adaptación a los Cambios	Habilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias con acciones novedosas que generan resultados positivos al equipo y la empresa.	Posee una alta capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias con acciones novedosas que generan resultados positivos al equipo.	Posee buena capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias y generalmente propone acciones novedosas que generan resultados positivos al equipo.	Posee capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias y a veces propone acciones novedosas que generan resultados positivos al equipo.	Posee alguna capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias, pocas veces propone acciones novedosas al equipo.
2	Compromiso	Es la habilidad de sentir como propios los objetivos de la organización, prevenir y superar obstáculos.	Posee una alta capacidad de prevenir y superar obstáculos y cumple superando las expectativas con sus objetivos propuestos.	Posee una buena capacidad de prevenir y superar obstáculos y cumple a cabalidad con sus objetivos propuestos.	Posee mediana capacidad de prevenir y superar obstáculos y cumple con algunos de sus objetivos propuestos.	Posee poca capacidad de prevenir y superar obstáculos y generalmente no cumple con sus objetivos propuestos.
3	Comunicación	Habilidad para compartir información y lograr mejoras en los niveles de comunicación al logro de resultados.	Posee gran habilidad para compartir información y logra mejoras en los niveles de comunicación interna.	Posee habilidad para compartir información y logra mejoras en los niveles de comunicación interna.	Posee alguna habilidad para compartir información, a veces logra mejoras en los niveles de comunicación interna.	Posee poca habilidad para compartir información, casi nunca logra mejoras en los niveles de comunicación interna.
4	Conocimiento de Producto	Dominio de las características y condiciones de los productos y procesos de producción de la Empresa.	Posee un amplio dominio de las características y condiciones de los productos y procesos de producción de la Empresa; y siempre comparte información con otros.	Cuenta con dominio de las características y condiciones de los productos y procesos de producción de la Empresa; y generalmente comparte información con otros.	Posee conocimiento de las características y condiciones de los productos y procesos de producción de la Empresa; y casi siempre comparte información con otros.	Posee algún conocimiento de las características y condiciones de los productos y procesos de producción de la Empresa; y a veces comparte información con otros.


#	Competencia	Definición	Grado A + (Alto) 4	Grado B + (Bueno) 3	Grado C + (Satisfactorio) 2	Grado D + (Insatisfactorio) 1
5	Desarrollo de Equipo	Es la capacidad de desarrollar a su equipo de trabajo a través de uso de herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos con el fin de lograr una mejora continua en los procesos.	Posee alta capacidad de desarrollar a su equipo de trabajo a través de uso de herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos.	Posee una buena capacidad de desarrollar a su equipo de trabajo a través de uso de herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos.	Posee alguna capacidad de desarrollar a su equipo de trabajo a través de uso de herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos.	No posee capacidad de desarrollar a su equipo de trabajo a través de uso de herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos.
6	Desarrollo de Personas	Es la habilidad de dedicar tiempo a explicar a los demás cómo se deben realizar el trabajo, asegurando su comprensión y desarrollo personal.	Dedica tiempo de calidad y excelencia a explicar a los demás cómo se deben realizar el trabajo, asegurando su comprensión y desarrollo personal. Inspira	Posee buena capacidad de dedicar tiempo de calidad y excelencia a explicar a los demás cómo se deben realizar el trabajo, asegurando su comprensión y desarrollo personal.	Posee alguna capacidad de dedicar tiempo de calidad y excelencia a explicar a los demás cómo se deben realizar el trabajo, asegurando su comprensión y desarrollo personal.	No posee ninguna capacidad de dedicar tiempo de calidad y excelencia a explicar a los demás cómo se deben realizar el trabajo, asegurando su comprensión y desarrollo personal.
7	Empoderamiento	Habilidad para definir, comunicar, apoyar y dar seguimiento a los objetivos y responsabilidades personales de miembros de su equipo. Aprovecha la diversidad del equipo para lograr valor agregado. Comparte consecuencias con el equipo.	Posee gran habilidad para definir, comunicar, apoyar y dar seguimiento a los objetivos y responsabilidades personales de miembros de su equipo. Aprovecha la diversidad del equipo para lograr incrementos en el valor agregado. Comparte consecuencias proporcionales con el equipo.	Posee habilidad para definir, comunicar, apoyar y dar seguimiento a los objetivos y responsabilidades personales de miembros de su equipo. Aprovecha la diversidad del equipo para generalmente lograr incrementos en el valor agregado. Comparte consecuencias con el equipo.	Posee alguna habilidad para definir, comunicar, apoyar y dar seguimiento a los objetivos y responsabilidades personales de miembros de su equipo. A veces aprovecha la diversidad del equipo para generalmente lograr incrementos en el valor agregado. Comparte consecuencias con el equipo.	Posee poca habilidad para definir, comunicar, apoyar y dar seguimiento a los objetivos y responsabilidades personales de miembros de su equipo. Casi nunca aprovecha la diversidad del equipo para lograr incrementos en el valor agregado. Comparte consecuencias con el equipo en forma inadecuada.


#	Competencia	Definición	Grado A + (Alto) 4	Grado B + (Bueno) 3	Grado C + (Satisfactorio) 2	Grado D + (Insatisfactorio) 1
8	Habilidad analítica	Es la habilidad para analizar, organizar y presentar datos de manera coherente de tal manera que se establezcan conexiones relevantes entre datos numéricos.	Posee gran capacidad para analizar, organizar y presentar datos de manera coherente de tal manera que se establezcan conexiones relevantes entre datos numéricos.	Posee mediana capacidad para analizar, organizar y presentar datos de manera coherente de tal manera que se establezcan conexiones relevantes entre datos numéricos.	Posee alguna capacidad para analizar, organizar y presentar datos de manera coherente de tal manera que se establezcan conexiones relevantes entre datos numéricos.	No posee capacidades para analizar, organizar y presentar datos de manera coherente de tal manera que se establezcan conexiones relevantes entre datos numéricos.
9	Innovación	Habilidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad, genera ideas y hace aportes para mejorar procesos, servicios y productos más allá de las exigencias del puesto.	Posee con una alta capacidad para generar ideas y hacer aportes para mejorar procesos y productos más allá de las exigencias del puesto.	Cuenta con capacidad para generar ideas y hacer aportes para mejorar procesos y productos más allá de las exigencias del puesto.	Posee alguna capacidad para generar ideas y hacer aportes para mejorar procesos y productos, dentro de las exigencias del puesto.	Posee poca capacidad para generar ideas y hacer aportes para mejorar procesos y productos como parte del puesto.
10	Liderazgo	Es la habilidad de fija metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de eficiencia y productividad	Posee gran capacidad de fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de eficiencia y productividad.	Posee mediana capacidad de fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de eficiencia y productividad.	Posee alguna capacidad de fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de eficiencia y productividad.	No presenta capacidades para metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de eficiencia y productividad.
11	Liderazgo para el cambio	Es la capacidad de promover nuestros proyectos y metas desafiantes que lleven a mejorar los estándares de desempeños fijados.	Posee gran capacidad de promover nuestros proyectos y metas desafiantes que lleven a mejorar los estándares de desempeños fijados.	Posee capacidad de promover nuestros proyectos y metas desafiantes que lleven a mejorar los estándares de desempeños fijados.	Posee alguna capacidad de promover nuestros proyectos y metas desafiantes que lleven a mejorar los estándares de desempeños fijados.	No posee ninguna capacidad de promover nuestros proyectos y metas desafiantes que lleven a mejorar los estándares de desempeños fijados.

#	Competencia	Definición	Grado A + (Alto) 4	Grado B + (Bueno) 3	Grado C + (Satisfactorio) 2	Grado D + (Insatisfactorio) 1
1 2	Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos. Capacidad de generar un ambiente ganar-ganar en las negociaciones, centra la atención en el problema y no en la persona.	Posee gran habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logra generalmente compromisos duraderos. Tiene capacidad para generar un ambiente ganar-ganar en las negociaciones, y centra su atención en el problema y no en las personas.	Posee habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logra frecuentemente compromisos duraderos. Tiene capacidad para generar un ambiente ganar-ganar en las negociaciones, y centra su atención en el problema y no en las personas.	Posee alguna habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y a veces logra generalmente compromisos duraderos. A veces logra generar un ambiente ganar-ganar en las negociaciones. A veces centra su atención en el problema y no en las personas.	Posee poca habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y se le dificulta lograr compromisos duraderos. Pocas veces logra generar un ambiente ganar-ganar en las negociaciones, y con frecuencia centra su atención en las personas y no en el problema.
1 3	Orientación a Resultados	Capacidad para valorar y lograr las metas establecidas para su puesto, departamento y Empresa.	Posee gran capacidad para valorar y lograr las metas que se le establecen, supera siempre las expectativas.	Posee alta capacidad para valorar y lograr las metas que se le establecen, generalmente supera las expectativas.	Posee buena capacidad para valorar y lograr las metas que se le establecen, a veces supera las expectativas.	Posee alguna capacidad para valorar y lograr las metas que se le establecen, logrando a veces alcanzarlas.
1 4	Orientación al Cliente	Habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas de personas o grupos internos o externos con los que se relaciona.	Posee gran habilidad para cumplir las expectativas de los clientes y lograr su satisfacción siempre.	Posee buena habilidad para cumplir las expectativas de los clientes, generalmente logra su satisfacción.	Posee habilidad para cumplir las expectativas de los clientes, casi siempre logra su satisfacción.	Posee poca habilidad para cumplir las expectativas de los clientes, a veces logra su satisfacción.
1 5	Pensamiento estratégico	Es la capacidad de comprender los cambios en el entorno y adaptarse a ellos para detectar nuevas y arriesgadas oportunidades de negocios y proyectos.	Posee gran capacidad de comprender los cambios en el entorno y adaptarse a ellos para detectar nuevas y arriesgadas oportunidades de negocios y proyectos.	Posee una mediana capacidad de comprender los cambios en el entorno y adaptarse a ellos para detectar nuevas y arriesgadas oportunidades de negocios y proyectos.	Posee alguna capacidad de comprender los cambios en el entorno y adaptarse a ellos para detectar nuevas y arriesgadas oportunidades de negocios y proyectos.	No posee ninguna capacidad de comprender los cambios en el entorno y adaptarse a ellos para detectar nuevas y arriesgadas oportunidades de negocios y proyectos.

#	Competencia	Definición	Grado A + (Alto) 4	Grado B + (Bueno) 3	Grado C + (Satisfactorio) 2	Grado D + (Insatisfactorio) 1
1 6	Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a profundidad los productos que elabora y comercializa la empresa y aporta nuevas ideas a desarrollo y mejoras.	Conoce a gran profundidad los productos que elabora y comercializa la empresa y aporta excelentes ideas a desarrollo y mejoras.	Conoce a mediana profundidad los productos que elabora y comercializa la empresa y aporta algunas ideas a desarrollo y mejoras.	Conoce someramente los productos que elabora y comercializa la empresa y aporta algunas ideas a desarrollo y mejoras.	Desconoce totalmente los productos que elabora y comercializa la empresa y por ende no aporta nuevas ideas a desarrollo y mejoras.
1 7	Responsabilidad	Se asocia al compromiso para realizar y dar seguimiento a las tareas asignadas y responder por las acciones tomadas, incluso sobre sus intereses personales.	Siempre cumple sus compromisos y responde por sus acciones.	Generalmente cumple sus compromisos y responde por sus acciones.	Casi siempre cumple sus compromisos y responde por sus acciones.	A veces cumple sus compromisos y responde por sus acciones.
1 8	Trabajo en Equipo/Colaboración	Capacidad para integrar el esfuerzo individual al logro de objetivos significativos para el equipo de trabajo.	Posee gran capacidad para integrar el esfuerzo individual al del equipo, asume el liderazgo siendo parte esencial del logro de los objetivos del equipo de trabajo.	Posee capacidad para integrar el esfuerzo individual al del equipo, generalmente asume el liderazgo para facilitar el logro de objetivos.	Posee buena capacidad para integrar el esfuerzo individual al del equipo, a veces asume el liderazgo para facilitar el logro de los objetivos.	Posee alguna capacidad para integrar el esfuerzo individual al del equipo, pocas veces asume el liderazgo del equipo.

ANEXO 7. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO				Código:		
				Versión: 00		
				Fecha: 04/02/2023		
Nombre del colaborador:				Puesto: Operador de Impresión		
No.	Descripción de la actividad	Realizado (Si/No)	Fecha	Firma del entrenador	Firma del colaborador	% de aprobación (+70%)
1	Inducción corporativa presencial: Bienvenida, misión, visión, valores, responsabilidad social empresarial, reglamento interno de trabajo, seguridad y salud ocupacional, sistemas de gestión, política de comportamiento de personal, política de derechos humanos.					
2	Entrenamiento de lavado de manos, buenas prácticas de manufactura, entrega de equipo de protección personal: zapatos, tapones auditivos, cofia, cubre barba y otros.					
3	Presentación del puesto y máquina de trabajo.					
4	Recorrido por el área, salidas de emergencia.					
5	Presentar a su equipo de trabajo (ayudante) y jefe directo en turno (supervisor).					
6	Entrenamiento en el software de la máquina impresora, mostrando cada una de las pantallas a las cuales tiene accesibilidad.					
7	Entrenamiento en pensar y registrar.					
8	Entrenamiento en el software de cámara de inspección AVT.					
9	Entrenamiento en el software x-rite.					
10	Mostrar físicamente los distintos materiales usados en el proceso productivo (BOPP, PE, BOPP CAST, papel parma, polyester, etiqueta, aluminio) y diferencias entre los BOPP de alto cof.					
11	Capacitar su conocimiento de anilox, literatura de planchas, diferencias en los tipos de sticky back.					

 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO						Código:
						Versión: 00
						Fecha: 04/02/2023
Nombre del colaborador:				Puesto: Operador de Impresión		
No.	Descripción de la actividad	Realizado (Si/No)	Fecha	Firma del entrenador	Firma del colaborador	% de aprobación (+70%)
12	Capacitar su conocimiento en el área de tintas.					
13	Entrenar sobre el manejo y cuidados de los accesorios y herramientas de trabajo.					
14	Informar de su participación activa en la limpieza diaria de la máquina.					
15	Ejercicios prácticos en cambios de trabajo en máquina.					
16	Entrenar en el cuidado de los materiales para evitar despilfarros.					
17	Ejercicios prácticos del llenado de los documentos que lleva el puesto asignado.					
18	Inducción sobre cómo administrar el tiempo, para lograr imprimir los trabajos con la mayor rentabilidad y calidad.					
19	Entrenar en las actividades de lavado y cuidados de mangas, planchas y anilox.					
20	Entrenar en su participación en las actividades mensuales: inventarios, check list de limpieza, mantenimientos preventivos autónomos de las maquinas, como también su participación en la mejora continua del área asignada.					
Control de Cambios						
Sección Modificada		Cambio		Versión Modificada		Fecha del Cambio
N/A		N/A		Documento Original		N/A
Aprobado por: Gerente Técnico Fecha: Firma:		Revisado por: Coordinador de SGC Fecha: Firma:		Elaborado por: Gerente de RRHH Fecha: 04/02/2023 Firma:		

ANEXO 8. PLAN DE CAPACITACIÓN 2023

PLAN DE CAPACITACIÓN 2023

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
ENERO	Capacitación en la Norma ISO 45001:2018	Introducir al 100% del personal en la generalidades de la norma ISO 45001	Certificaciones	Colaboradores de todas las áreas	02 al 30 de enero 2023	Presencial	1	339	L. 11,865.00
	Capacitación en jornadas, descansos feriados	Actualizar en temas de derechos laborales, para aplicar procesos correctos de beneficios.	Proveedor externo	Administración, líderes de área	16 de enero 2023	Presencial	2	118	L. 10,000.00
	Diplomado Legal	Actualizar: contratos, reglamento interno, principios, leyes.	Proveedor externo	RRHH y contabilidad	Enero de 2023	Online	20	60	L. 30,000.00
FEBRE-RO	Lineamientos básicos para un correcto proceso de evaluación de desempeño.	Brindar lineamientos básicos para un desarrollo fundamental de evaluación de desempeño y generación de objetivos	RRHH	Gerentes, jefes y supervisores de área	10 y 16 de febrero de 2023	Presencial	2.5	75	L. 2,625.00

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
		básicos de trabajo para 2023							
	Derechos y obligaciones de los obligados tributarios, agentes de retención	Actualizar a contabilidad en temas de obligaciones tributarias	SAR	Departamento de finanzas	06 y 07 febrero 2023	Online	2	10	L. -
	Lineamientos básicos para un proceso correcto de encuesta de clima laboral	Brindar lineamientos básicos para un desarrollo fundamental de encuesta de clima laboral y su seguimiento.	RRHH	Líderes de área	24 de febrero 2023	Presencial	2	28	L. 490.00
MARZO	Taller de pre-elaboración de planillas	Brindar a los dueños de procesos elementos básicos para elaborar una planilla de horas extra y bonificaciones correcta	RH	Asistentes administrativos de área y jefes	23 y 24 de marzo de 2023	Presencial	6	90	L. 1,050.00

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
	Jornada de capacitación enfocada en Seguridad e Higiene organizacional	Temas: Ley de IHSS, política de seguridad y salud en el trabajo, investigación de accidentes, plan de prevención, inspección de seguridad e higiene, ergonomía, orden y aseo, equipos de protección individual, señalizaciones, principios y conceptos de salud ocupacional, comisión mixta	IHSS	Nueva Comisión Mixta de Higiene y Seguridad, líderes de área, RH y auditores de ISO 45001	20 al 24 de marzo de 2023	Presencial	20	400	L. 7,650.00
	Certificación uso de montacargas 2023	Certificar a los operadores de montacargas	Dinamik Training of Certification	Operadores de montacargas	27 y 28 de marzo de 2023	Presencial	8	40	L. 9,655.00
	Capacitación buenas prácticas de manufactura, limpieza de planta, rol de turno	Refrescamiento de responsabilidad es de servicios generales, talleres	RRHH	Servicios generales	10 de marzo de 2023	Presencial	1.5	10.5	L. 245.00

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
	Eficiencia en uso de tintas	Lograr ser más eficiente en el uso de tintas y exploración de beneficios económicos	Jaime Agudelo y James Alfonso	Jefe y coloristas líderes de tintas	23 de marzo de 2023	Online	2	8	L. 260.00
ABRIL	Microsoft Excel intermedio	Preparar para el uso de Excel medio	CCIT	Colaboradores que ya aprobaron Excel básico en 2022 (07)	15,22,29 abril 2023	Online	12	84	L. 21,000.00
	Introducción a la norma ISO 9001-2015	Introducir a los conceptos básicos de ISO 9001-2015	NQA	Audidores propuestos	3 y 4 de mayo 2023	Online	4	40	L -
	Liderazgo	Obtener recomendaciones prácticas de cómo manejar equipos de trabajo	Plataforma virtual INFOP	Jefes de área	Abril de 2023	Online	20	400	L -
MAYO	Charla de ética, anticorrupción, anti soborno	Generalidades de ética	Lic. Karina Reyes	Varias áreas	18 de mayo de 2023	Online	1	50	L. 9,500.00
	Relaciones interpersonales	Desarrollar destrezas de relaciones saludables	INFOP	Mandos medios	17 de mayo 2023	Online	20	280	L -
	Taller de auditores internos ISO 9001-2015	Certificar nuevos grupos de auditores	NQA	Audidores propuestos	18 y 19 mayo 2023	Presencial	16	160	L 100,000.00

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
	Migración: causas, consecuencias, cómo minimizarla	Brindar a los dueños de procesos elementos básicos para detectar migración y cómo orientar a los jóvenes en el proceso.	Lic. Karina Reyes	Jefes y supervisores de área	25 de mayo 2023	Online	2	60	L. 10,000.00
JUNIO	Aplicación efectiva de medidas disciplinarias	Adquirir conocimientos prácticos de aplicación de procesos disciplinarios	CCIT	Jefes y supervisores de área	3,10,17 junio 2023	online	12	360	L. 90,000.00
	Reforzamiento código de ética	Reforzar actualización del código de ética, comité de ética, valores, comportamientos	Comité de ética	Todas las áreas	12-16 de junio de 2023	Presencial	2.5	847.5	L. 11,550.00
	Aprendiendo a reconocer la excelencia	Brindar recomendaciones básicas para la aplicación de un proceso correcto de reconocimiento al buen desempeño.	Proveedor externo	Jefes y supervisores de área	22 de junio de 2023	Presencial	2	60	L. 10,000.00

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
JULIO	Formación e información de riesgos, ergonomía, uso de equipo de protección personal	Adquirir conocimientos básicos de seguridad y salud en el trabajo	IHSS	Comité de Brigadas	06 y 07 julio 2023	Presencial	8	240	L. 1,170.00
	Salud y seguridad en el trabajo	Adquirir conocimientos prácticos de salud y seguridad ocupacional	Proveedor externo	Mandos medios	12 y 13 de julio de 2023	Presencial	8	120	L. 2,645.00
	Gestión del personal basado en liderazgo	Adquirir conocimientos teóricos de cómo gestionar efectivamente el talento humano	Proveedor externo	Varios	19 y 20 julio 2023	Presencial	8	120	L. 2,645.00
AGOSTO	Uso y manejo de extintores	Componentes, elementos de fuego, tipos de fuego y tipos de extintores	COHMASCIN	Colaboradores	09 de agosto de 2023	Presencial	1	25	L -
	Reforzamiento investigación de accidentes de trabajo.	Toma de conciencia, análisis de condiciones y actos inseguros con el paso de montacargas y líneas cebras	RH y Seguridad y Salud Ocupacional	Jefes, supervisores, montacarguistas	10 de agosto de 2023	Presencial	1.5	45	L. 1,575.00

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
	Inocuidad: salud y seguridad en el trabajo	Reforzar in situ uso adecuado equipo de protección personal: mascarillas, tapones auditivos, orejeras, cofia, lavado de mano	RH/Dra. Cáceres/Olbin Meza	Todas las áreas	1 al 30 agosto 2023	Presencial	1.00	339.0	L. -
SEPTIEMBRE	Causas y consecuencias del ausentismo en el trabajo	Adquirir conocimientos básicos de las causas y consecuencias del ausentismo laboral	Ing. Lester-IHSS	Jefes y supervisores de área	7 de septiembre de 2023	Presencial	4.00	120.00	L. 1,520.00
	Focus grupo: investigación accidente	Análisis investigación causa-efecto accidentes en planta	SEGURIDAD DE HIGIENE	Dueños de proceso	12 de octubre de 2023	Presencial	1	30	
	De Jefe a Líder	Desarrollo de habilidades gerenciales	Proveedor externo	Varios	07 y 08 de septiembre 2023	Online	4.00	120.00	L. 3,050.00
OCTUBRE	Manejo de estrés laboral y motivación	Obtener recomendaciones para manejar el estrés, motivarse intrínsecamente y disfrutar del trabajo	Por Salud: Dra. Ana Mejía	Personal de turno	17 de octubre de 2023	Presencial	1	100	L. 3,500.00

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
	Ergonomía y posturas	Reforzar conocimientos sobre ergonomía, aprender a realizar ejercicios rápidos de relajación y mantener posturas de pie y sentados	Por Salud: Dra. Marcela Cáceres	Personal de turno	18 de octubre de 2023	Presencial	1	100	L. 3,500.00
	Temas de seguridad, filtros de ingreso, visitas, rondas	Reforzar temas de controles de seguridad y bioterrorismo	Certificaciones, más RRHH y Finanzas	Responsables de liderazgo en CNK	18 de octubre de 2023	Presencial	1	4	L. -
	Charlas de prevención contra cáncer de mama	Charlas de prevención del cáncer de mama reforzamiento del programa de atención psicológica	RRHH Y Por Salud	Personal de turno	19 de octubre de 2023	Presencial	1	50	L. 1,750.00
NOVIEMBRE	Focus group: empleabilidad a jóvenes	Tratar temas de como madurar las iniciativas a nivel de empresa para abrir mejores oportunidades de un primer empleo en jóvenes	FUNDARH SE	Jefes y supervisores de área	11 de noviembre de 2023	Presencial	30	60	L. 1,050.00

Mes	Tema	Objetivo	Responsable	Participantes	Fecha de programación	Tipo de capacitación	Horas hombre entrenadas	Totales	Costo
	Uso correcto de equipo de protección personal	Uso correcto de tapones, cofia, cubre barbas, cinturón lumbar y lavado de manos	Coordinador de seguridad e higiene	colaboradores de nuevo ingreso	21 de noviembre de 2023	Presencial	1	52	L. -
DICIEMBRE	Proceso disciplinario reglas de conducta	Mostrar las reglas de conducta, obligaciones de colaboradores	RRHH	Jefes y supervisores de área	15 de diciembre de 2023	Presencial	4	120	L. 1,050.00
	Política de derechos humanos y comportamiento de personal	Socialización de la Política de derechos humanos	RRHH	Jefes y supervisores de área	17 de diciembre de 2023	Presencial	1	30	L. 1,050.00
TOTAL HORAS HOMBRE ENTRENADAS DURANTE EL AÑO 2023							219	4343	L. 350,395.00

ANEXO 9. PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL



PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL									
N.	Nombre	Puesto actual	Fecha de ingreso	Antigüedad años	Profesión	Puesto al que aplica	Requisitos de la nueva posición	Actividades mínimas requeridas	Indicadores de éxito
1	DELMY YAMILETH REYES MARTINEZ	INSPECTOR DE CALIDAD	26/07/2017	5	Ingeniera industrial	Coordinador de Certificaciones	Profesional universitario de ingeniería industrial o afines.	N/A	N/A
							Auditor interno de calidad	1. Certificarse como auditor interno de calidad	Certificado como auditor interno 2023.
							Experiencia en procesos de certificación de al menos 3 años.	2. Apoyar en procesos de coordinación de actividades de ISO 45001.	2. Participar en al menos 2 auditorías internas
							Experiencia en procesos de capacitación al menos 2 años.	3. Adquirir competencias técnicas de redacción y elaboración de procesos, políticas, manuales.	Elaborar al menos 2 manuales.
							Conocimiento de las normas de calidad, inocuidad y salud y seguridad en el trabajo.	4. Adquirir competencias técnicas para facilitar aprendizaje a otros.	Brindar capacitaciones de actualización.
2	KENER DAVID DIAZ SABILLON	SUB JEFE DE IMPRESION	12/04/2018	5	Pasante universitario ingeniería de negocios	Jefe de Impresión	Profesional universitario de ingeniería industrial o afines.	Aprobar al menos 12 asignaturas anuales.	Finalizar la carrera para 2026.
							Manejo de sistemas computacionales.	Sacar Excel básico, intermedio y avanzado.	Finalizar los 3 módulos de Excel para 2023.
							Experiencia de al menos 3 años en manejo de programas de producción.	Manejar al menos 3 programas de producción en el área de impresión 2.	Aprobar con éxito 3 programas de producción.
							Experiencia de al menos 3 años en manejo de recursos humanos.	Realizar un año de entrenamiento con un mentor para fortalecer competencias blandas de su posición.	Finalizar con éxito el programa de mentoría.
							Conocimiento de las normas de calidad, inocuidad y salud y seguridad en el trabajo.	Participar en el 100% de las capacitaciones de reforzamiento de los sistemas de gestión.	Defender al menos 2 auditorías internas de calidad.


N.	Nombre	Puesto actual	Fecha de ingreso	Antigüedad años	Profesión	Puesto al que aplica	Requisitos de la nueva posición	Actividades mínimas requeridas	Indicadores de éxito
3	BRAYAN ABEL PUERTO SUAREZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	18/04/2018	5	Pasante universitario administración de empresas	Supervisor de Impresión	Profesional universitario de ingeniería industrial o afines.	Aprobar al menos 12 asignaturas anuales.	Finalizar la carrera para 2024.
							Manejo de sistemas computacionales.	Sacar Excel básico, intermedio y avanzado.	Finalizar los 3 módulos de Excel para 2023.
							Experiencia de al menos 2 años en manejo de programas de producción.	Manejar al menos 2 programas de producción en el área de impresión 1.	Aprobar con éxito 2 programas de producción.
							Experiencia de al menos 2 años en manejo de recursos humanos.	Realizar un año de entrenamiento con un mentor para fortalecer competencias blandas de su posición.	Finalizar con éxito el programa de mentoría.
							Conocimiento de las normas de calidad, inocuidad y salud y seguridad en el trabajo.	Participar en el 100% de las capacitaciones de reforzamiento de los sistemas de gestión.	Defender al menos 1 auditoría interna de calidad.
4	LILIAN SARAHI MUNGUIA VASQUEZ	ANALISTA CONTABLE	29/04/2019	4	Licenciada en contaduría pública y finanzas	Jefe de Contabilidad	Profesional universitario de contaduría pública o afines.	N/A	N/A
							Experiencia de al menos 5 años como contador general.	Apoyo en la elaboración de información contable y financiera (lo que el contador considere que puede tener acceso).	Participar de al menos 3 estados financieros en 2023.
							Conocimiento de normativa legal, PCGA, NIC y NIIF.	Leer leyes y reglamentos y sacar cursos programados por la SAR.	Diplomas de cursos de la SAR.
							Conocimiento en normativa fiscal y tributaria actualizada (incluyendo RIT).	Leer leyes y reglamentos acortes al RIT.	Participar de al menos 3 ejercicios mensuales de reportes de RIT.
							Experiencia de al menos 2 años en manejo de recursos humanos.	Realizar un año de entrenamiento con un mentor para fortalecer competencias blandas de su posición.	Finalizar con éxito el programa de mentoría.
5	SAYDA LETICIA CERRATO HERNANDEZ	JEFE DE COMPRAS Y SUMINISTROS	01/08/2019	3	Ingeniera industrial	Jefe de Logística Interna	Profesional universitario de ingeniería industrial o afines.	N/A	N/A
							Conocimiento del proceso de importaciones de materias primas.	1. Lectura de procedimiento de importaciones y exportaciones	Defender al menos 2 auditorías internas de calidad.
							Experiencia de al menos 2 años en procesos de exportaciones (aduanas)	Apoyo en la realización de procesos de exportaciones.	Realizar al menos 2 procesos de exportaciones.
							Experiencia de al menos 2 años en procesos de definición de cantidades de recompra de materia prima.	Apoyo en la elaboración del listado mensual de órdenes de recompra.	Elaborar al menos 2 pedidos en 2023.
							Desarrollo competencia de negociación e influencia.	Cubrir las vacaciones de 2023 de la jefe de logística interna.	Realizar al menos 2 procesos de compras de materia prima.

COMENTARIOS

Firmas

<p align="center">_____ Jefe / supervisor</p>	<p align="center">_____ Colaborador</p>
---	---

ANEXO 10. EJEMPLO DE UN PLAN DE CARRERA

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL 2022						
						
Nombre del colaborador:	Delmy Yamileth Reyes Martínez					
Puesto:	Inspector de Calidad					
Departamento:	Control de Calidad					
Jefe / Supervisor directo:	Ing. Keyla Ortega.					
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividad (es)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Status
1. Adquirir competencias técnicas para generar un proceso adecuado de certificación de normas.	Orientación al resultado	Certificarse como auditor interno de la norma ISO 45001 para 2023	1. Certificado como auditor interno 2023.	1/5/2023	1/5/2023	
			2. Participar en al menos 2 auditorías internas de 45001.	1/3/2023	1/8/2023	
			3. Participar en las reuniones del coordinador de certificaciones en la identificación de riesgos.	1/3/2023	1/12/2023	
2. Adquirir competencias técnicas de redacción y elaboración de procesos, políticas, manuales.	Comunicación	Manuales de procesos de la norma ISO 45001 aprobados.	1. Elaborar al menos dos manuales de procesos de la norma ISO 45001.	1/3/2023	1/10/2023	
3. Adquirir competencias técnicas para facilitar aprendizaje a otros.	Desarrollo de personas	Lograr que el 100% de los colaboradores participen del proceso de actualización de la norma 45001.	1. Brindar el proceso de capacitación en actualización del sistema de seguridad y salud en el trabajo 2023.	1/2/2023	1/12/2023	
			2. Realizar auditorías a nivel de planta para confirmar el aprendizaje.			
			3. Realizar procesos de reforzamientos para los reprobados.			
COMENTARIOS						
Firmas						
Jefe / supervisor				Colaborador		

	POLITICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL	Código
		VERSION: 0
		Página 132 de 10

ANEXO 11. POLITICAS DE COMPENSACIÓN SALARIAL

POLÍTICA

En INPLASA procuramos salarios y beneficios a los empleados acorde a empresas nacionales del mismo giro; así como a las disposiciones que sobre el tema establece el Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social y a la Comisión Nacional de Salario Mínimo.

1. OBJETIVOS

- Proporcionar una remuneración total equitativa y constante a los empleados, de acuerdo a las obligaciones y responsabilidades asignadas por puesto y a los procesos de evaluación de desempeño y productividad.
- Estimular a los empleados a aumentar su productividad y nivel de desempeño.
- Reducir la rotación de personal y atraer al mejor talento.

2. ALCANCE

Aplica al 100% de puestos de INPLASA.

3. DEFINICIONES

Salario¹. Salario jornal o sueldo: es la retribución que el patrono debe pagar en virtud del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente.

Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades.²

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las primas, bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales.³

Salario Mínimo⁴: Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

¹ Art. 360 del Código de Trabajo Vigente

² Art.361 Código de Trabajo Vigente.

³ Art. 362 Código de Trabajo Vigente

⁴ Art. 360 del Código de Trabajo Vigente

	POLITICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL	Código
		VERSION: 0
		Página 133 de 10

Beneficio. Los beneficios adicionales son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado. Algunos ejemplos comunes de los beneficios complementarios incluyen seguro médico privado, clínica privada empresarial, transporte, asistencia educativa, capacitación y otros. La compensación total incluye los ingresos ordinarios y todos estos beneficios pagados.

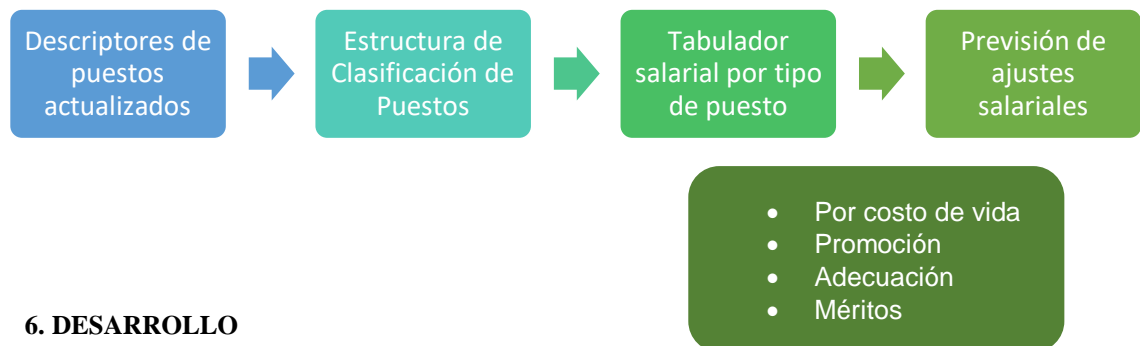
Tabulador Salarial. Tabulador Salarial es un instrumento técnico, cuyo objetivo es establecer la clasificación de puestos de INPLASA, de acuerdo al nivel de responsabilidades, riesgo, liderazgo y otros.

4. RESPONSABLES

Es responsabilidad de la Alta Dirección, Gerencias, Jefaturas y el Gerente de Recursos Humanos el cumplimiento de esta política.

5. ESTRUCTURA

La estructura básica de la Política de Salarial se resume en el siguiente gráfico:



6. DESARROLLO

❖ Descriptores de Puestos actualizados.

Se han identificado 100 puestos de los cuales el 100% poseen su perfil y descriptor de puesto.

❖ Estructura de Clasificación de Puestos:

Se han definido 11 grupos de puestos para 11 niveles y 7 grados, identificados en la siguiente tabla:

❖ Tabulador salarial por tipo de puesto:

El tabulador salarial de Inplasa define un rango salarial para cada agrupación de puestos en base a análisis del mercado, escalas salariales de puestos similares en empresas de misma naturaleza del área geográfica y por tipo de Compañía:



POLITICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Código

VERSION: 0

Página 134 de 10

GRADO	NIVEL	MÍNIMO	MÁXIMO	GRUPO DE PUESTOS
1	I	L	CONFIDENCIAL	AYUDANTES DE ÁREA
	II	L		AUXILIARES DE AREA
	IV	L		OPERADORES DE AREA
	III	L		ASISTENTES ADMINISTRATIVO
2	I	L		TÉCNICOS DE ÁREA
3	I	L		OFICIALES ADMINISTRATIVOS
4	I	L		SUPERVISORES DE ÁREA
5	I	L		JEFES DE ÁREA/EJECUTIVOS
	III	L		JEFES ADMINISTRATIVOS SENIOR
6	I	L		GERENTES DE ÁREA
7	I	L		DIRECTOR GENERAL

Para la elaboración del Tabulador Salarial se toma de base los salarios y honorarios actuales, perfil de puestos, el histórico salarial, empresas de la zona y rubros similares.

❖ Previsión de ajustes salariales:

- El salario mínimo de las Empresas acogidas a la Ley de Zonas Libres aumentará gradualmente, hasta llegar a un 38.5% para los próximos 5 años, (8% para 2019, 7.5% para 2020, 7.5% para 2021, 7.5% para 2022 y 8% para 2023).
- El GRADO I-NIVEL I: Obtendrá el valor mínimo de banda en base al salario mínimo vigente de acuerdo con nuestro rubro.
- El aumento salarial para el resto de las posiciones oscilará entre un 2% y un 5% y se tomarán de base para el cálculo los resultados generales de la compañía, los cuales serán indicados por la Presidencia a más tardar noviembre del año anterior.
- El porcentaje de aumento adicional estará enlazado a los resultados de la evaluación de desempeño del año anterior, tal como se muestra en la siguiente tabla.



POLITICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Código

VERSION: 0

Página 135 de 10

Meta cumplida	Porcentaje de aumento Anual máximo	Evaluación de Desempeño	
100%	5%	100-90	5%
		89-75	4%
		74-60	3%
		59-50	No aplica
		Menor de 49%	No aplica
90%	4%	100-90	4%
		89-75	3%
		74-60	2%
		59-50	No aplica
		Menor de 49%	No aplica
80%	3%	100-90	3%
		89-75	2%
		74-60	1%
		59-50	No aplica
		Menor de 49%	No aplica
70% o menos	No aplica	No aplica	No aplica

El proceso de Evaluación de Desempeño de resumen en cinco pasos:

2. Proceso de Evaluación de Desempeño:

- a-Ejecutar proceso de evaluación de desempeño: enero de cada año
- b-Definir Objetivos de desempeño: febrero-marzo
- c-Evaluación de Medio año: junio-julio
- d-Ejecución de proceso de calibración a jefes, supervisores, gerentes: agosto
- e-Elaboración de Plan Individual de Desarrollo

7. REGLAS GENERALES

a. Revisión y actualización:

Recursos Humanos coordinará en conjunto con la Dirección General, Finanzas y Presidencia de la Compañía la revisión anual de la Política y el Tabulador Salarial.

b. Promociones:

- Un colaborador podrá ascender hasta un máximo de dos grados de acuerdo al tabulador salarial, y las excepciones serán únicamente aprobadas por la Dirección Nacional.
- Un colaborador deberá estar al menos 6 meses en la misma posición para ser candidato a aplicar a otra posición que implica ascenso.

c. **Salario mínimo:** El salario base para un colaborador de recién ingreso irá acorde al mínimo de la banda salarial, las excepciones serán aprobadas únicamente por la Dirección General y Presidencia.

d. Deducciones de salario:

- Las deducciones al Salario que establece la Ley, que se aplican a los colaboradores de INPLASA, son: Instituto Hondureño de Seguro Social, Régimen de Aportaciones Privadas, Impuesto sobre la



POLITICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Código

VERSION: 0

Página 136 de 10

Renta, Pensión Alimenticia, Embargos Judiciales o Administrativos, según sea el caso, u otros ordenados por autoridad competente.

- De acuerdo al Artículo 371 del Código de Trabajo: No es embargable el salario mínimo legal o convencional, la prestación en concepto de vacaciones, ni los primeros cien lempiras (L.100.00) del cómputo mensual de cualquier salario.
- El excedente de cien lempiras (L.100.00) del cómputo mensual de cualquier salario sólo es embargable en una (1/4) cuarta parte. Véase Decreto No.14- 1973
- No obstante, son embargables toda clase de salarios en los siguientes casos:
 - ✓ Hasta en un cincuenta por ciento (50%) para el pago de prestaciones alimenticias en la forma que establece la ley; y,
 - ✓ Hasta en un cuarenta por ciento (40%) para pagar la habitación donde vive el trabajador, o los artículos alimenticios que él haya comprado para su consumo o el de sus familiares y esposa o concubina que vivan y dependan económicamente de él.
- Cuando concurren dos (2) o más embargos en los casos a que se refieren los incisos 1o. y 2o. de éste artículo, los embargos posteriores sólo podrán efectuarse en los porcentajes establecidos, la parte del salario no gravada por el primer embargo.
- Según el Artículo 372 del Código de Trabajo: Los anticipos que haga el patrono al trabajador por cuenta de salarios, en ningún caso devengarán intereses.

e. Trabajo de fines de semana:

Personal de confianza:

De acuerdo al art. 325 del Código de Trabajo vigentes quedan excluidos de la regulación sobre jornada máxima legal de trabajo los siguientes trabajadores:

- Los que desempeñen cargos de dirección, confianza o manejo:

✓ *Analista Contable*

✓ *Analista de Costos*

✓ *Analista de Produccion*

✓ *Asistente Administrativo*

✓ *Asistente de Seguridad e Higiene*

✓ *Asistente de Compras*

✓ *Asistente de Tintas*

✓ *Auditor de Inventarios*

✓ *Auxiliar Contable*

✓ *Colorista Líder*

✓ *Contador de Costos*

✓ *Contralor General*

✓ *Coordinador de RSE y Análisis de Produccion*

✓ *Coordinador de SGC y Certificaciones*

✓ *Customer Service*

✓ *Director General*

✓ *Diseñador Grafico*

✓ *Ejecutiva de Ventas*

✓ *Gerente de Compras*

✓ *Gerente de Mantenimiento Y*

Mejora Continua

✓ *Gerente de Recursos Humanos*



POLITICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Código

VERSION: 0

Página 137 de
10

- ✓ *Gerente Financiero*
- ✓ *Gerente Técnico*
- ✓ *Guardaespaldas*
- ✓ *Jefe de Almacén*
- ✓ *Jefe de Arte Y Diseño*
- ✓ *Jefe de Co-Extrusión*
- ✓ *Jefe de Compras y Suministros*
- ✓ *Jefe de Conversión*
- ✓ *Jefe de Facturación y Cobros*
- ✓ *Jefe de Id E H&S*
- ✓ *Jefe de Logística Externa*
- ✓ *Jefe de Logística Interna y Compras*
- ✓ *Jefe de Mantenimiento*
- ✓ *Jefe de Seguridad*
- ✓ *Jefe de Tintas*
- ✓ *Jefe Técnico*
- ✓ *Lean Manufacturing*
- ✓ *Mecánico Industrial*
- ✓ *Chofer o Motorista*
- ✓ *Oficial de Facturación*
- ✓ *Oficial de Import Export*
- ✓ *Oficial de Recursos Humanos*
- ✓ *Oficial de Seguridad Y Salud Ocupacional*
- ✓ *Operador Técnico De Conversión*
- ✓ *Operador Técnico De Impresión*
- ✓ *Planificador*
- ✓ *Sub Jefe de Corte Y Pacas*
- ✓ *Sub Jefe de Impresión*
- ✓ *Sub Jefe de Laminación*
- ✓ *Sub Jefe de Montaje*
- ✓ *Sub Jefe De Rebobinado Y Empaque*
- ✓ *Sub Jefe de Tintas*
- ✓ *Supervisor Bodega Materias Primas*
- ✓ *Supervisor Bodega Producto Terminado*
- ✓ *Supervisor Bodega Rep.*
- ✓ *Supervisor de Logística*
- ✓ *Supervisor De Programación*
- ✓ *Técnico de Impresión*
- ✓ *Técnico en Electricidad*
- ✓ *Técnico en Mantenimiento Industrial*
- ✓ *Técnico en Refrigeración Y AC*

- Este tipo de trabajadores podrán laborar de lunes a sábado; sin la obligación de permanecer más de doce horas diarias y sin remuneración adicional.
- De acuerdo al art. 340 del Código de Trabajo, estos trabajadores gozarán de un día libre de descanso semanal por cada seis días de trabajo, preferiblemente domingo; si labora el séptimo día tendrá derecho a que se le paguen con el duplo del salario correspondiente a la jornada ordinaria en proporción del tiempo laborado; sin perjuicio de su derecho a otro día de descanso.

Consideraciones especiales con otros puestos de confianza:

- De acuerdo a la naturaleza de sus funciones para estas posiciones aplica un bono adicional por trabajo de día domingo; el monto será acordado previamente con Recursos Humanos; no aplica el pago del séptimo día cuando durante su semana laboral laboren menos de 6 días de lunes a domingo:



POLITICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

Código

VERSION: 0

Página 138 de 10

- ✓ *Supervisor de Calidad*
- ✓ *Supervisor De Conversión*
- ✓ *Supervisor De Impresora*
- ✓ *Inspector de Calidad en planta*

f. Remuneración para personal no exento:

De acuerdo al artículo 330 del Código de Trabajo, para estos colaboradores se le pagará con un recargo del 25%, 50% o 75% cuando en su trabajo sus horas laboradas excedan los límites semanales de acuerdo a la jornada ordinaria establecida para esa semana:

- ✓ *Asistente de Limpieza*
- ✓ *Ayudante de Extrusor de Hilos*
- ✓ *Ayudante de Formadora de Tubos*
- ✓ *Ayudante de Co-Extrusión*
- ✓ *Ayudante de Costura*
- ✓ *Ayudante de Bodega*
- ✓ *Ayudante de Mantenimiento*
- ✓ *Ayudante de Pacas*
- ✓ *Ayudante de Rebobinado*
- ✓ *Ayudante de RSE*
- ✓ *Ayudante de Telares*
- ✓ *Colorista*
- ✓ *Elaborador de Clichés*
- ✓ *Empacador*
- ✓ *Operador de Bodega*
- ✓ *Operador de Co-Extrusión*
- ✓ *Operador de Corte*
- ✓ *Operador de Costura*
- ✓ *Operador de Extrusor De Hilos*
- ✓ *Operador de Formadora De Tubos*
- ✓ *Operador de Impresión FJ*
- ✓ *Operador de Impresión Fplus*
- ✓ *Operador de Impresión FW2*
- ✓ *Operador de Impresión FW3*
- ✓ *Operador de Impresión FW5*
- ✓ *Operador de Laminadora*
- ✓ *Operador de Montaje*
- ✓ *Operador de Rebobinado*
- ✓ *Ayudante de Impresión*
- ✓ *Ayudante de Laminadora*
- ✓ *Operador de Repasadora*
- ✓ *Operador de Telares*
- ✓ *Operador NGR*
- ✓ *Supervisor de Control de Calidad (Fotomecánica)*

	POLITICA DE COMPENSACIÓN SALARIAL	Código
		VERSION: 0
		Página 141 de 10

g. Pago de feriados:

De acuerdo al artículo 340 del Código de Trabajo, si un trabajador labora un día de feriado o fiesta nacional se pagarán con el duplo de salario correspondiente a la jornada ordinaria la cantidad de horas que labore.

h. Viáticos:

Los colaboradores que de acuerdo a la naturaleza de su trabajo deban viajar fuera de su lugar habitual de trabajo se le otorgará el servicio de alimentación, transporte y alojamiento de acuerdo a los límites autorizados por la Dirección General.

a. Alimentación:

Los colaboradores que de acuerdo a la naturaleza de sus funciones se queden laborando a solicitud de su jefe inmediato, después de 3 horas de su hora de salida habitual tendrán derecho a que se les compre la cena.

b. Fechas de pago:

Se le depositará en cuenta bancaria abierta a nombre de cada colaborador en el banco que la empresa designe su remuneración los 15 y 30 de cada mes y si estos caen en fin de semana se pagará el viernes anterior. Esta regla no aplica en el caso que el colaborador haga teletrabajo o *home office*.

5. DISPOSICIONES FINALES

- INPLASA procederá a estimular el eficiente desempeño de sus empleados y contribución a los márgenes de rentabilidad de la empresa, mediante reconocimientos salariales, bonificaciones u otros beneficios.
- Los Gerentes y Jefes de área serán los responsables de cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en la siguiente política.

Fecha de emisión 06/02/23	Firma:
------------------------------	--------

ANEXO 12. PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE PLANILLA

	PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE PLANILLAS	Código:
		Versión 00
		Página 142 de 7

0. Historial del documento

Sección modificada	Cambios	Versión modificada	Fecha del cambio
N/A	N/A	Versión original del documento	N/A

1. Objetivo:

Determinar los lineamientos básicos para ejecutar un proceso correcto de pago de pago de planillas de salarios e ingresos extra.

2. Alcance:

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores con un contrato permanente e inicia en la definición de un procedimiento para el pago de planilla.

3. Implementación:

Se implementa de la siguiente forma:

Creación de calendario de interface: Anualmente se elabora un calendario donde se estipula el período de tiempo para pago de horas extras, bonificaciones y otros ingresos.

Ingresos:

Bonificación: La Dirección General y la Gerencia de Recursos Humanos aprueban y determinan lo que correspondiente al pago de bonificaciones de acuerdo a los convenios acordados con las partes implicadas.

Horas extras El oficial de Recursos Humanos se encargará de realizar el cálculo de horas extras de acuerdo al corte de interface de planilla.

Sueldos Coordinado por la Gerencia de Recursos Humanos y aplicado a todos los colaboradores de la empresa según contrato firmado por el colaborador y representante legal.

Combustible El oficial de Recursos Humanos realiza el monto correspondiente según los días reportados por cada jefe de área o colaborador que se movilice en su vehículo propio según distancia aprobada por Gerencia General.

Depreciaciones El oficial de Recursos Humanos con previa autorización de Gerencia de Recursos

Humanos hará la carga que corresponda a depreciación de vehículo al personal que tenga autorizado este beneficio.

Deducciones

IHSS y RAP El oficial de Recursos Humanos será el encargado con la autorización de la Gerencia de Recursos Humanos de realizar la deducción de las obligaciones patronales a todos los colaboradores con un contrato permanente.

Préstamos El oficial de Recursos Humanos con autorización de la Gerencia de Recursos Humanos realizara las deducciones de esta obligación realizada mediante convenios efectuados con la empresa y colaboradores que deseen adquirir dicho préstamo.

Impuestos El oficial de Recursos Humanos con autorización de la Gerencia de Recursos Humanos están obligados a realizar las deducciones correspondientes a impuestos estipulados según ley.

Embargos El oficial de Recursos Humanos con autorización de la Gerencia de Recursos Humanos están obligados a realizar las deducciones correspondientes a embargos estipulados según ley.

Otras deducciones El oficial de Recursos Humanos con autorización de la Gerencia de Recursos Humanos procederá a realizar las deducciones que el colaborador haya autorizado por escrito por concepto de anticipos, en un período no menor a 5 cuotas quincenales.

4. DEFINICIONES

Ingresos: Todo lo que perciba un colaborados como beneficio.

Deducciones: Son todas aquellas obligaciones que ya sea por ley o mediante convenio posee un colaborador y esta sea aplicada disminuyendo los ingresos de un colaborador.

Calendario de interface: Se entiende como el calendario donde se determinan las fechas de corte para la entrega de planillas generadas en concepto de horas extras y detalle de cuando comienza y donde termina los días que se tomaran en la planilla que se está efectuando.

5. RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos, la Dirección General y los jefes de proceso el cumplimiento de este procedimiento.

6. DESCRIPCIÓN

Ingresos de planillas

1. Se comparte por correo el calendario de interface con una semana de anticipación de manera anual y mensual.
2. Se imprimen todos los documentos soportes previamente autorizados por la Gerencia de Recursos Humanos.
3. Se realiza el cálculo de tiempo extra para el personal que aplica.

4. El oficial de recursos humanos envía a cada dueño de proceso una pre planilla con el cálculo preliminar de horas extra a fin de que autorice su pago.
5. El oficial de recursos humanos envía a revisión al Contador General y Gerencia de Recursos Humanos.
6. Para la planilla de salarios se realiza la carga al sistema de los ingresos y deducciones correspondientes.
7. Se genera la planilla en formato de Excel para realizar una previa revisión.
8. Se envía a revisión mediante correo al Contador General y Gerencia de Recursos Humanos.
9. Una vez que la planilla de Horas Extras y Salarios esta revisada se genera el archivo para cargar al banco.
10. Se carga la plantilla al banco.
11. Se envía correo electrónico junto con la planilla a presidencia para que autorice y acredite la planilla.
12. Se imprimen las planillas para ser archivadas junto con los documentos de soporte.
13. Se solicitan las firmas de quien elabora, revisa y aprueba la planilla.
14. Se notifica por medio de mensaje o correo la acreditación a las cuentas de los colaboradores.
15. Se genera y envía a cada colaborador un vóucher de pago.

6. REFERENCIAS

Autorización de deducción

Solicitud de anticipo

Aprobado por: Directora General	Fecha 05/02/2023	Firma:
Revisado por: Gerente Técnico	05/02/2023	
Elaborado por: Gerente de Recursos Humanos	05/02/2023	

ANEXO 13. PROTOCOLO EMERGENCIA DE INPLASA

	PROTOCOLO EMERGENCIA DE INPLASA	Código
		Versión 01
		Página 145 de 163

Historial Del Documento

Sección Modificada	Cambios	Versión Modificada	Fecha Del Cambio
N/A	N/A	00	N/A

Introducción

Este documento proporciona lineamientos para proteger la salud de nuestros colaboradores y poner en práctica el Plan de Continuidad de Negocio durante el acontecimiento de una emergencia, mediante la adopción de medidas relacionadas con la salud y seguridad de los mismos.

Objetivo

El Objetivo primordial es garantizar las condiciones adecuadas de los colaboradores, proveedores, clientes, contratistas, personal médico, de enfermería y cualquier otra persona mientras prestan sus servicios o ingresan a las instalaciones de **INPLASA**; utilizando las medidas adecuadas para la atención de emergencias.

Alcance

El ámbito de Alcance de este protocolo es la planta de producción, logística interna, logística externa, oficinas, y áreas comunes de INPLASA.

Responsabilidades

Nivel de Responsabilidad	Acciones
Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer los recursos económicos para garantizar la atención inmediata a emergencias. • Generar las estrategias generales de prevención de eventos que puedan poner en riesgo la salud y seguridad de los colaboradores.
Dirección General	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar y organizar el Comité de Gestión de Riesgos. • Definir, validar y dar seguimiento a los planes de trabajo y recursos necesarios para la implementación de este protocolo de emergencia. • Velar por el estricto cumplimiento de este protocolo y definir nuevas estrategias de trabajo de acuerdo a las necesidades y actividades productivas en las instalaciones de INPLASA.
Comité de Gestión de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar en conjunto con la Dirección General y equipos de gerentes de área la implementación de este Protocolo. • Garantizar que el reinicio de actividades sea con alto nivel de atención a riesgos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos para supervisión de operaciones y el restablecimiento de áreas seguras de trabajo después de una emergencia. • Asegurar la disponibilidad de recursos necesarios.
Comités de brigadas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar riesgos y situaciones de emergencia que pongan en riesgo la salud y seguridad de los colaboradores. • Gestionar mejoras en los procesos. • Realizar simulacros y procesos de capacitación al resto de colaboradores. • Atender de manera diligente las emergencias que puedan darse.
Jefes y supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de riesgos en los procesos para identificar medidas de control de seguridad y salud ocupacional. • Comunicar e implementar las medidas de control de seguridad y salud ocupacional. • Recorrer las áreas para asegurar el cumplimiento.
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las medidas establecidas en este por la empresa en cumplimiento a lo establecido en las medidas preventivas de seguridad e higiene y su incumplimiento se verá sujeto a la sanción establecida en el Código de Trabajo Art. 112 literal l); así como el Artículo 97 literal i) del mismo Código. • Reportar al personal médico y de enfermería, o Recursos Humanos, cualquier cambio en su salud o de sus compañeros de trabajo. • Observar y cumplir las normas de seguridad y salud ocupacional que dicte la empresa y las autoridades de salud.

Roles del Comité de Riesgos

El Comité de Gestión de Riesgos está conformado por las siguientes posiciones:

Posición
Directora general
Gerente técnica
Gerente financiera
Gerente de recursos humanos
Contralor general
Gerente de compras
Gerente de mantenimiento y mejora continua
Coordinador de seguridad e higiene
Oficial de salud y seguridad ocupacional
Coordinador de certificaciones.

Las funciones más importantes se resumen a continuación:

- Organizar y participar en las actividades de detección de riesgos a la salud de los colaboradores.
- Facilitar información veraz y oportuna que se genere del tema.
- Facilitar y/o participar en los entrenamientos y capacitaciones.
- Participar en el refinamiento de políticas y procedimientos.
- Auditar la calidad y efectividad de los procedimientos que se identifiquen en su área.

- Proponer, implementar y compartir las mejores prácticas que surjan con la experiencia.
- Rendir cuentas en base a las metas de cumplimiento, de procesos y de resultados que se establezcan.

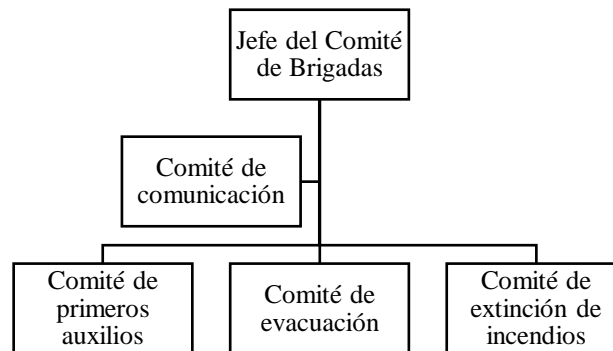
Brigadas de emergencia

Son equipos de colaboradores de distintas áreas y turnos de trabajo capacitados y entrenados por un equipo de expertos (bomberos y u otro proveedor externo) para atender y dar respuesta ante una situación de emergencia que se de en cualquier área de la empresa.

Las brigadas de emergencia se integrarán por al menos 9 colaboradores por comité, y formar parte de 4 sub comités: primeros auxilios, evacuación, extinción de incendios y comunicación.

Cada comité estará conformado por un líder de área.

La estructura general del Comité se muestra en la siguiente estructura y colocará un cartel en la empresa en donde se muestre el nombre y fotografía de cada integrante, y ellos utilizarán un chaleco con un color distintivo según su comité.



Las funciones y responsabilidades de cada comité de emergencias se encuentran establecido en el manual de contingencias.

Atención a emergencias

El comité de gestión de riesgos es responsable de la elaboración y publicación del protocolo de emergencias, el cual debe asegurarse que el 100% de los colaboradores lo conozcan y sepan cómo actuar en caso de emergencia:

1. Qué hacer en caso de una emergencia:

- Mantenga la calma.
- Una vez que las alarmas suenen, evacúe el lugar siguiendo las indicaciones de los miembros del comité de evacuación.
- Si usted es afectado directamente y no puede evacuar espere la ayuda de un experto en primeros auxilios.
- Trasládese hacia el punto de reunión y busque a su líder inmediato.

2. Qué hacer en caso de un accidente o enfermedad dentro de la planta:

- Comunique de inmediato a su jefe inmediato.
- Llame al servicio de ambulancia si el accidente se considera grave; si no se considera grave comuníquese inmediatamente con un miembro del comité de gestión de riesgos para coordinar el traslado del colaborador al centro asistencial más cercano.
- Asegure el área donde ocurrió el accidente o incidente y reanudar labores hasta que un miembro del comité de emergencias dé el visto bueno.

Documentos de referencia:

- Manual de contingencias
- Protocolo de bioseguridad
- Manual de funciones de la comisión mixta de seguridad y salud ocupacional.