

Desarrollo del manual de administración del talento humano en Zoquite

Leonel Alejandro López Terán, Sergio Uriel Rocha González, Alonso Morales Caratachea y Luis Elías Chávez Valencia
Departamento de ingeniería civil y ambiental. División de ingenierías. Campus Gto. Universidad de Guanajuato

Resumen

En esta investigación se analizó la empresa Zoquite en su faceta de manufactura de elementos constructivos vibrocomprimidos que se emplean en diversos sistemas de edificación por tener mayor rendimiento que redonda en menor tiempo de ejecución y de número de piezas, así como que no requiere la contratación de obra de mano especializada. Pero a la vez, la producción de estas piezas tiene una alta dependencia de los empleados pues la distribución del layout es por proceso del tipo taller, por eso se generó un manual de administración del talento humano a través de un proceso inmersivo mediante la identificación de las funciones, las necesidades y las expectativas de los empleados a través de entrevistas y encuestas a fin de presentar un panorama de los sistemas, controles y operaciones. Los resultados de este estudio fueron integrados en un manual con cuatro módulos, a saber: el primero sobre el entorno laboral de Zoquite, el segundo sobre la integración del personal, el tercero sobre la permanencia del talento humano y en el cuarto sobre la productividad; así mismo, se diseñaron estrategias de mejora y se generó la descripción de perfil de puestos laborales. Así pues, dicho documento será de gran utilidad a la empresa para la administración y gestión de sus trabajadores, pero requiere de un proceso de implementación y seguimiento, que viene a ser un nicho de oportunidad de intervención al personal.

Palabras clave: Manufactura, Administración, Gestión, Perfiles laborales, Talento Humano

INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico de los recursos humanos es un procedimiento que permite identificar las necesidades, experiencias y expectativas del personal de la organización como una forma de llegar a un objetivo común y gran parte del éxito de la empresa no se limita únicamente a la generación de ganancias o la creación de productos innovadores, sino que detrás de todo logro empresarial se encuentra un elemento fundamental: la organización y la gestión efectiva de sus recursos humanos. Una empresa organizada es aquella que posee una estructura clara, definida por roles, responsabilidades y líneas de comunicación precisas. Por lo cual implementar un modelo de gestión de recursos humanos (GRH) adecuado es vital para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Dentro de la teoría general de la administración se pueden distinguir modelos clásicos y modelos contemporáneos, donde cada tendencia muestra una idea de la forma de administrar una organización desde los recursos humanos; cuidando aspectos como el respeto a los derechos de los trabajadores, los beneficios que se le otorgan, las competencias que deben poseer; no obstante, en Latinoamérica otros aspectos importantes son: Aduba (2008) "la flexibilidad en las relaciones laborales, la cultura organizacional, puestos polivalentes, inestabilidad en el empleo, autoformación, subcontratación, nuevo sindicalismo, automotivación" (pág. 9)

Un modelo efectivo tiene al menos tres características (Aduba, García, & Chávez, 2008): Atraer, seleccionar y desarrollar talento: Identificar, reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto y fomentar su desarrollo profesional mediante capacitación y formación continua.

Optimizar el desempeño: Establecer mecanismos para evaluar el desempeño de los empleados, identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad, y brindarles el apoyo necesario para mejorar su rendimiento.

Motivar y retener talento: Crear un ambiente laboral positivo que propicia la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez reduce la rotación de personal y fomenta la retención de talento.

Si bien existen varios modelos de GRH (Aduba, García, & Chávez, 2008), con una gran variedad de prácticas comunes que están presentes en casi todos ellos de forma combinada, para el caso de estudio el modelo considerado adecuado es el basado en proceso ya que su diseño toma en cuenta la estructura de los subsistemas y las funciones del departamento de recursos humanos; por lo que aplicando el enfoque de

proceso se analizó la producción de vibrocomprimidos en la empresa Zoquite donde la calidad de los productos y la distribución de los mismos es altamente dependiente del personal. Según Valera (2007): “La organización debe identificar y trabajar en función de sus procesos, los cuales se encuentran interrelacionados. El elemento de salida de un proceso será la entrada del proceso siguiente. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en una organización y particularmente las interacciones entre ellos recibe la acepción de enfoque basado en procesos” (pág. 8), es decir, el investigador debe realizar el diseño de mapas, flujos y fichas de procesos del área de recursos humanos, además, debe considerar el reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y motivación.

En los últimos tiempos, la gestión efectiva del talento humano se ha vuelto total para garantizar el éxito y la competitividad de las empresas. Por lo que en esta investigación se realizó la propuesta de un manual de gestión del personal involucrado en la producción de vibrocomprimidos en Zoquite, en el entendido de que un manual: “persigue la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa” (Rodríguez, 2011, pág. 247), ya que los recursos humanos con una organización estructurada con competencias disciplinares, así como responsabilidad, respeto, solidaridad, puntualidad y ética bajo una dirección que promueva una cultura organizacional robusta, la mejora continua de las competencias del personal y la implementación de políticas que promueven el bienestar y la motivación de los empleados, redundará en el éxito de la empresa.

DESARROLLO





1. Identificación de la organización.

La empresa Materiales para la Construcción Zoquite fue fundada en el año de 1999 con el objetivo de comercializar a menudo cemento portland y materiales para construcción, y hoy en día tiene venta al mayoreo y menudeo de materiales de construcción. La acción de crecimiento anterior le permitió participar en el mercado de las empresas fraccionadoras y de colocarse como proveedor de la secretaría de infraestructura y conectividad y movilidad (SICOM). La siguiente decisión de crecimiento fue el establecimiento de un taller de productos prefabricados de matriz cementicia para la industria de la construcción que le permitió tomar mayor participación en el mercado. No obstante, desde hace una década la empresa se encuentra en un estancamiento comercial, intentando diversificar las fuentes de ingreso mediante la incursión como constructora. La empresa tiene actividades diferenciadas en gerencias medias tales como: la de producción, la de capital humano, la de ventas y la de finanzas, con un promedio de 50 empleados.

El giro principal es de la clase 4342 que es el comercio al por mayor de materias primas para la industria y específicamente en la clase 434211 que son unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por mayor especializado de cemento, tabique, grava, piedra dimensionada, tepetate, cal, yeso, bloque, adoquín, teja y productos prefabricados de concreto (INEGI, 2024). Así que el portafolio de productos de Zoquite es material pétreo, cemento, cal, mortero, varilla, alambazón, alambre recocido y prefabricado de acero, así mismo, elaboran y comercializan productos prefabricados de matriz cementicia, a saber: tabicón, block, bovedilla, dovela y vigueta, y también venden ferretería en general.

Actualmente, en las instalaciones del taller de la empresa se emplean unas 33 personas cuya actividad se distingue por el gran compromiso y dedicación con la meta de ofrecer productos y servicio de calidad; 9 de esos empleados elaboran: block, bovedillas, tabicón y dovela, ver Tabla 1, en donde solo se cita el nombre del empleado por motivos de protección de datos personales.

Tabla 1. Productos y colaboradores en Zoquite

Trabajadores	Productos	Ilustración	Dimensiones	Color
Ignacio, Hugo, José, Ángel, Leonel, Rodrigo	Block		Varias	Colores variados
Cesar, Leonel, Carlos, José	Tabicón		Nominal	Sin color
Rodrigo, José, Luis, Ignacio, Leonel, Cesar, Hugo, Ángel	Bovedilla		Variadas	Sin color
José	Dovela		Nominal	Colores variados

2. Módulos de la administración del talento humano.

2.1. Organización de Zoquite

2.1.1. Estructura general de la organización

Zoquite es una empresa guanajuatense que ofrece el servicio de ejecución de toda clase de obra pública y privada, de suministro de materiales comerciales para construcción, y elaboración y venta prefabricados de matriz cementicia. Para la propuesta de gestión estratégica del talento humano se concentró en su función manufacturera cuya estructura organizacional se muestra en la Figura 1, donde se observan 4 unidades o áreas productivas interrelacionadas, a saber: de producción, de ventas, de finanzas y de capital humano. Así mismo, en el organigrama se observa la relación que mantienen los cuatro departamentos con la meta de optimizar la productividad por volumen teniendo como indicador crítico (KPI-por sus siglas en inglés) al precio unitario (PU).

Actitud de servicio: donde todos los miembros de la empresa son amables, proactivos e interesados en la prestación de servicios.

Innovación: al ofrecer siempre las mejores alternativas y soluciones con un valor agregado a nuestro servicio y a los productos.

Puntualidad: al cumplir en tiempo y forma las tareas asignadas al interior de la organización y como una forma de dar un servicio de calidad a los clientes.

Compromiso: con el entorno interno y los colaboradores, con el medio ambiente y las normas relativas, así como con los clientes como valor agregado de nuestros productos.

Honestidad: en cada una de las actividades al actuar con coherencia y congruencia entre lo que realizamos y lo que hacemos.

Lealtad: para el desarrollo de las metas y objetivos de la empresa, y ofertar mayor variedad de productos con valor agregado para los clientes.

2.1.4. Política de relaciones con el personal.

La gerencia de producción de vibrocomprimidos a cargo de José guarda una relación laboral cordial con la gerencia general bajo la dirección de Ismael que es de donde se establece diariamente el producto o productos a elaborar en función del stock en inventario o como solicitud expresa de la gerencia de ventas, dicha necesidad es transmitida por José a los responsables de la estación de producción (encargado de producción) en donde se puede observar una forma de trabajo de liderazgo-empoderamiento y el uso constante de una comunicación oral, dejando de lado las bondades que la comunicación formal al interior puede representar principalmente en el control de los volúmenes de producción y el stock de inventario actualizado. Y es que: “la relación jefe-subordinado no se trata simplemente de jerarquía dentro de una organización, va más allá y afecta directamente la moral de los empleados, la productividad, la satisfacción laboral y, en última instancia, el éxito empresarial” (Nouel, 2024), ya que implica una comunicación abierta, eficiente y eficaz, es decir, cuando se genera un ambiente de confianza laboral, los empleados se sienten libres de opinar, compartir iniciativas y sugerencias, además de que en la mayoría de los casos el entorno se vuelve motivante y de altas expectativas de desarrollo profesional y humano.

Si bien, la comunicación en una organización es necesaria para el desarrollo y crecimiento de esta, recolectar información de todas las áreas de trabajo ayuda a administrar correctamente la producción y tomar decisiones importantes para el crecimiento. Mantener una comunicación constante mejora las relaciones dentro de la organización fortaleciendo los valores, comodidades, desempeño y el bienestar del personal. Así pues, la comunicación es la forma de compartir información e ideas hacia los miembros de la comunidad, esta puede ser visible e invisible, siendo la primera a través de un lenguaje escrito u oral, y la segunda mediante signos y símbolos. Entonces, la comunicación puede ser verbal y no verbal, donde “no se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor)” (José Gómez, 2016, pág. 2).

Después de una visita a las instalaciones de la empresa manufacturera Zoquite, se reconoce mediante la observación que la comunicación dentro de la organización se lleva a cabo de manera verbal y no verbal, comúnmente se utiliza la comunicación verbal para comunicar al receptor acerca de la producción como la asignación de puesto, actividades a realizar, que producto se va a elaborar. La comunicación no verbal se presenta sobre todo en las jornadas de trabajo, cuando los trabajadores emiten un mensaje a otro compañero, se dificulta la recepción de información por el nivel de sonido de la maquinaria utilizada, por lo que el emisor utiliza señas o expresiones para transmitirlo visualmente a su receptor. Para mejorar la comunicación es importante usar el canal de percepción que mejor comprendan los trabajadores (visual, auditivo, kinestésico), durante la comunicación es esencial el uso del canal de percepción preferido del interlocutor, facilitando la conexión y la confianza. Entender y ajustarse a las diferentes formas de percepción mejora tanto las relaciones personales como profesionales dentro de una organización.

En la empresa Zoquite, Ismael es responsable del bienestar de los empleados y de mantener una buena relación con ellos y José es el encargado no solo de la producción pues él es que extiende y traslada las

condiciones laborales concebidas por la gerencia general. Ambos, deben estar en constante contacto con los empleados para lo cual emplean cualquier medio de comunicación disponible que permita establecer y mantener un diálogo abierto y constructivo, en general, esto se realiza a través de reuniones, llamadas telefónicas y aplicaciones de mensajería. Así mismo, el director general también se asegura de que los empleados se sientan valorados y apoyados, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y colaborativo; asimismo, fomenta el desarrollo profesional y personal de cada miembro del equipo, proporcionando oportunidades de capacitación y crecimiento.

El trabajo considerado como una construcción social donde el significado y la importancia están dados por los individuos de la etnia con comportamientos y conductas repetidas entorno a esa actividad adquiere mayor valor cuando las perspectivas de cada empleado coinciden (De Jesus & Ordaz, 2006). Así pues, además del significado de la forma de trabajo tiene influencia en el diseño organizativo que puede ser orgánica, burocrática o mecánica, no obstante, en Zoquite se ha empleado el *strategic choice* (Barbosa, Canet, & Peris-Ortiz, 2010) para los empleados de planta que consiste en conceder liderazgo a los individuos con atributos de dirección y coadyuvar al empoderamiento de los demás miembros mediante la intervención sobre su desempeño, en el entendido de que es un proceso dinámico, donde un individuo del grupo puede ocupar los diversos puestos de trabajo en la producción y además puedes realizar las demás actividades del proceso de producción de forma adecuada con baja supervisión, cuyas actividades de producción se realizan de forma colaborativa y cooperativa (DKV, 2024).

2.2. Integración del talento humano.

2.2.1. Reclutamiento y sus medios.

Las fuentes de reclutamiento son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades; existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: interno, este se realiza dentro de la organización y los candidatos son empleados de ella, y externo, el proceso se realiza fuera de la organización y sus candidatos son ajenos a ella y se realiza mediante la difusión boca a boca, la solicitud de empleo expresa por los trabajadores y la recomendación de personal con potencial para ser reclutado y específicamente mediante cuatro mecanismos: anuncios al exterior de la empresa, publicaciones en redes sociales de la institución, familiares y/o recomendados de los trabajadores actuales y solicitantes voluntarios. No obstante, el mayor mecanismo de reclutamiento se realiza a través de conocidos, quienes integran e introducen a sus familiares dentro de la empresa.

2.2.2. Selección.

El proceso de selección no tiene ningún tipo de exámenes, se basa más en pruebas que se aplican en el momento para el manejo de los equipos y productos relacionados con la manufactura de vibrocomprimidos. Este proceso empieza con la publicación de la oferta laboral recolección de las solicitudes de empleo para iniciar el proceso de clasificación y selección de los candidatos que reúnan las condiciones del cargo seguida de la cita para la entrevista de trabajo, en esta los entrevistadores empiezan a evaluar al aspirantes en varios aspectos como lo es la puntualidad, la presentación personal y la forma de expresarse, tras culminar el periodo de análisis y evaluación de los entrevistados, el proceso finaliza con la vinculación del nuevo trabajador a la empresa.

2.2.3. Inducción.

El nuevo trabajador se presenta en la oficina de la empresa a las 08:00 hrs. para que el gerente Ismael lo presente al coordinador de producción, José, y este pueda indicarle su área de trabajo, le presente a sus compañeros, brinde una breve explicación sobre las actividades que le corresponden dentro de la línea de producción cuya duración no rebasan dos horas.

2.2.4. Integración.

Un sistema de integración para el personal de nuevo ingreso es un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos de la producción a través de una adaptación del empleado a su nuevo medio y contexto

del puesto de trabajo conservando el equilibrio interno de la unidad de producción con una cohesión interna constante y en mejora continua (Aldeco, 2006). Después de la selección, el reclutamiento e inducción conforme a los puestos de trabajo de Zoquite se promueve el compromiso de los empleados y se abona al perfeccionamiento de los atributos que debe poseer la persona que se contrató. Así mismo, Se le hace de conocimiento al nuevo personal la misión, visión y valores de la empresa y el trabajador es informado acerca de la organización que se lleva a cabo para familiarizar mejorar en su labor y que se espera una sana convivencia durante su estancia en la empresa.

2.3. Permanencia del talento humano.

2.3.1. Permanencia.

En la empresa Zoquite y en particular en el taller cuya administración corresponde a la gerencia de producción, la permanencia no existe pues la presencia o ausencia, así como la rotación de personal depende de la temporada de trabajo en el sector de la construcción en Estados Unidos. En una visita a las instalaciones del taller de Zoquite se realizaron encuestas a los empleados, pero en particular a los empleados de las estaciones de vibrocompresión. Las preguntas realizadas son:

- ¿Te gusta tu trabajo?
- ¿Cuáles son las cosas que más te agradan de tu trabajo?
- ¿Qué haría más grato tu trabajo?
- ¿Qué mejorarías en tu trabajo?
- ¿Cuál ha sido tu mejor día de trabajo?
- ¿Qué más sabes hacer?
- ¿Además de tu salario que otros beneficios recibes?, ¿Cómo te gustaría que te reconocieran?
- ¿Cuál es el trato entre ustedes?, ¿Cómo lo mejorarías?
- ¿Qué te motivo a seguir trabajando aquí?

De las respuestas a las preguntas se pueden observar que:

La permanencia dentro de la organización está completamente relacionada con el bienestar y necesidades económicas de los trabajadores, no tienen beneficios extraordinarios, que los empleados usan música como forma de reducir el estrés provocado por la maquinaria en funcionamiento. Así mismo, el bienestar de los trabajadores se refleja en la producción, los trabajadores muestran comodidad en el ambiente laboral, su comunicación es de manera asertiva, su permanencia se debe a la necesidad de obtener recursos para cubrir sus necesidades y las de su familia. Así pues, el trabajador muestra gusto por su trabajo.

La integración dentro de la empresa aumentaría si los trabajadores conocieran las prestaciones básicas laborales establecidas por la Ley Federal del Trabajo (LFT). Además, el uso de uniforme oficial fortalecería aún más este sentido de pertenencia. Además, en la encuesta de forma libre los empleados expresaron el deseo de recibir capacitación en más disciplinas, así como la necesidad de un mejor estacionamiento y, en la medida de lo posible, transporte de personal proporcionado por la empresa de ida y vuelta al trabajo.

2.3.2. Reconocimiento.

La empresa no realiza ningún tipo de reconocimiento, lo cual es una de las situaciones que desalienta a los empleados a permanecer y en algunas ocasiones enrarece el clima laboral al negar prerrogativas mínimas que cualquier otro patrón otorgaría, tales como bonos o estímulos económicos. No obstante, los encuestados manifestaron que sería bueno recibir reconocimiento económico a su productividad, puntualidad y asistencia.

2.4. Productividad del talento humano.

2.4.1. Capacitación.

El diagnóstico de la capacitación se realiza durante el proceso de inducción y en ese mismo momento se realiza la poca capacitación, que más bien es algo como un proceso de inducción a los aspectos técnicos. No se tiene plan de capacitación y tampoco evaluación de esta o del desempeño del trabajador.

3. Diseño de estrategias de mejora.

3.1. Módulo de organización

El término “calidad” es utilizado cada vez con más frecuencia en las compañías de todos los sectores desde el primario hasta el terciario, tal como lo es Zoquite, incluyendo la calidad tanto del producto como en el servicio, pero en la actualidad no es suficiente con proporcionar un producto o un servicio sino, es necesario ofrecerlo con calidad (Ventura, 2008) que para la manufactura recae en la mano de obra. Así pues, la calidad ha sido incorporada como una forma de vida en las organizaciones y ha evolucionado con los diversos enfoques gerenciales y su aplicación requiere un enfoque gerencial participativo que valore principalmente el trabajo en equipo y coadyuve a la producción de productos vibrocomprimidos de mayor calidad. Esto se debe a que “implica la integración de funciones y procesos internos como la planificación, la producción, la distribución, el servicio postventa y los procesos de apoyo para lograr el bienestar común” (Apodaca, 2015, pág. 5) articulada a través de una buena comunicación interna.

Para el proceso de comunicación se recomienda que se diseñe de forma vertical ascendente, por medio de juntas de trabajo donde se presenten los objetivos a realizar, los planes de acción, las métricas de avance y la retroalimentación al respecto (Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez de Fernández, 2005). Es decir, que se iniciaría con el establecimiento de los objetivos de producción de donde surgirían las necesidades del personal para llegar a lo establecido bajo consenso. Por otra parte, para que se dé una comunicación más fluida al interior de la manufactura es importante utilizar tableros internos, correo electrónico, y para el público externo, el uso de redes sociales y en ese sentido abonar a la imagen de la compañía dentro y fuera de su estructura material; pero antes es necesario identificar las fortalezas de Zoquite como un buen lugar para trabajar y generar un plan de comunicación relacionada con el endomarketing para generar pertenencia e identificación respecto a la organización y de exomarketing para reposicionar a la empresa en el mercado.

3.2. Módulo de integración

Para la selección de personal de manufactura se sugiere considerar un perfil del candidato basado en características que han demostrado éxito en el pasado, considerando factores demográficos y laborales para asegurar la adecuación al puesto, así pues, considerar aspectos como: edad, lugar de residencia, historia laboral, estado civil, intereses, estado de salud o complejión física y nivel académico, como el propuesto en el anexo 1 para los cuatros puestos de trabajo de la manufactura de vibrocomprimidos. Además, en la integración de personal, será importante el manejo de la inducción general a la estructura física y social de Zoquite para que el nuevo colaborador conozca el giro del negocio, su historia, hacia dónde va, y el nivel de contribución que tendrá con su labor al logro de la misión, visión y objetivos de la empresa, también será importante compartir los valores que caracterizan a esta empresa. La inducción general es crucial para familiarizar al nuevo empleado con la empresa, sus metas y valores, lo cual fomenta un sentido de pertenencia y alineación con los objetivos organizacionales (Equipo de Tax&Legal, 2023). Así mismo, es necesario realizar una inducción al puesto para ser presentado con su jefe inmediato, sus compañeros y dejar de ser el “nuevo” para que la integración al grupo social se lleve a cabo de mejor manera. De igual forma es fundamental transmitir los conocimientos técnicos del puesto específico para acelerar la curva de aprendizaje, buscar forma de motivación a los recién llegados, procurar reducir el estrés que el inicio de actividad puede implicar, dar espacios y tiempo de convivencia y participación entre los miembros de las cuadrillas de producción (Licari, 2024).

3.3. Módulo de permanencia

Para el reconocimiento y motivación del personal se sugiere llevar a cabo un plan de comunicación organizacional general, realizar una evaluación del desempeño con indicadores medibles, reconocer al empleado de manera económica y no económica por desempeño, fidelidad o valores que Zoquite quiera

reforzar. Además, es necesario medir la satisfacción de los empleados mediante encuestas periódicas y entrevistas de salida, obteniendo así retroalimentaciones para identificar áreas de mejora, además de ofrecer programas de desarrollo profesional que incluyan formación continua y fomentando el crecimiento y la mejora de habilidades dentro de la empresa. Es necesario analizar las tasas de rotación para identificar patrones y áreas problemáticas y comparando las métricas con otras empresas del sector, ya que el “diseño de estrategias y la planeación de recursos humanos es permitir a la organización lograr ser o continuar siendo un modelo empresarial que responde a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes” (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016, pág. 5). Así mismo haciendo una comparación de las métricas de los recursos humanos con las otras empresas del sector permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización y establecer mejoras prácticas (Salinas, 2000).

3.4. Módulo de productividad

En el entendido de que “la productividad es importante ya que permite a las empresas obtener los mejores resultados en el momento adecuado y con un uso de recursos eficiente” (Pursell, 2024, pág. 2), al aumentar la productividad a la empresa se coadyuva crecimiento económico de la propia empresa y de los integrantes lo que en general sucede al reducir costos operativos; una propuesta estratégica es capacitar a los mandos medios para mantener la integración y cohesión, reconociendo al equipo en su totalidad y también a nivel individual por su volumen de producción y nivel de calidad de los vibrocomprimidos, mejorando el resultado desde un mejor manejo del talento humano y no recurriendo a la reducción de costos como general se realiza en la industria de la construcción.

Finalmente construir la cultura Zoquite requiere de un diseño estructurado y definido con planes y estrategias que consideren al negocio como un todo, viendo más allá de los resultados tangibles de utilidades o unidades producidas, en el que los elementos tangibles e intangibles convivan armoniosamente para operar bajo una filosofía ganar-ganar de todos quienes ahí participan. Sin olvidar que los factores críticos para la implantación exitosa de los círculos de control de calidad en las empresas de manufactura en México suelen ser: que formen parte de un sistema de control total de calidad o de administración por calidad, que se tenga establecido el trabajo en equipo, que exista un liderazgo participativo con enfoque al desarrollo del personal, y que exista un sistema de reconocimientos (Reyes Aguilar & Simón Domínguez, 2001).

CONCLUSIONES.

Un manual de administración de talento humano es un documento donde se muestra información ordenada de la organización y las actividades de la empresa, dicho documento surge de un diagnóstico realizado de forma inmersiva en las instalaciones de la organización y procura ilustrar el funcionamiento de la organización desde: especificar la jerarquía, funciones y responsabilidades de las unidades y su interrelación; optimizar las tareas; facilitar el reclutamiento, selección y capacitación; y mejorar el uso de los recursos. El resultado de esta investigación permitió conocer el entorno laboral de Zoquite, analizar el personal dedicado a la manufactura mediante visitas, entrevistas y encuestas con la meta de sistematizar los resultados y proponer un manual para su administración desde cuatro módulos de posible intervención, siendo estos: la propia organización, la integración y la permanencia del personal, así como la productividad. Así mismo, se hizo la propuesta para una intervención estratégica específica para la actividad de vibrocompresión, ya que, si bien es cierto que es una manufacturera, la posición fija del tipo por proceso, donde las rutas están supeditadas al manejo de materiales con movimiento frecuente que es realizado por los obreros (Sortino, 2001), puede llegar a ser caótica y difícil de gestionar.

Además, la empresa Zoquite, aunque ha venido funcionando e incluso evolucionado, evidenciándose en el incremento de la cuota de mercado de los prefabricados, es necesario su conformación como una pequeña empresa no solo desde sus obligaciones fiscales, sino también desde la estructura social y física, no obstante, esta intervención sobrepasa este trabajo académico. Ya entrando en contacto con los recursos humanos, se observó que la comunicación efectiva y la interacción en los entornos laboral es ideal y que la gestión que realiza el gerente de producción en momento de la mediación de las actividades y responsabilidades tiene buenos resultados, sin embargo, se pudo apreciar áreas de oportunidad para realizar una comunicación escrita y formal pues evitaría repetir la instrucción y disminuir los errores recurrentes en la producción.

Así mismo, existe el entorno para la implementación de un sistema integral de gestión de la producción, es decir, que existe el potencial para “la adaptación y desarrollo de los sistemas en donde se desempeña una persona y los elementos que lo componen para facilitar y garantizar la interacción eficaz y conjunta de todos

los procesos derivados de tal labor” (Cabrera, Munar, & Suarez, 2022, pág. 13). Durante la indagación sobre la integración del capital humano se llegó a la conclusión que es necesario definir las funciones, responsabilidades y competencias necesarias para los puestos de trabajo relativos a la manufactura de vibrocomprimidos, para lo cual es fundamental en el análisis y descripción de puestos y resumida en los perfiles descritos en el anexo 1.

Finalmente, por medio de este tipo de análisis se pueden generar diversas estrategias para fortalecer al talento humano que participa en la organización como es el tipo de inducción y capacitación, así como estímulos de permanencia basados en la productividad y el perfil requerido para ocupar un puesto en el taller de vibrocomprimidos de Zoquite, así como para diseñar un plan de carrera en su caso para minimizar la rotación de personal debido a la migración en los puestos encargado de producción, operador de producción, mezclador y carretillero.

Bibliografía/Referencias

- Aduba, A., García, E., & Chávez, E. (2008). Modelos de gestión de recursos humanos. *SCIGE*, 1-10. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Aldeco, G. (2006). *Propuesta de un sistema de integración de personal operativo en las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos químicos y médicos, asociados al DIPSEO A.C. Tesis de licenciatura*. Universidad Tecnológica de la Mixteca. Obtenido de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/10045.pdf
- Apodaca, L. O. (2015). Administración de calidad de empresas manufactureras Tecatenses como predictor competitivo. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa.*, 1-12.
- Barbosa, R., Canet, M., & Peris-Ortiz, M. (2010). Tipos de trabajo y diseño organizativo desde diferentes enfoques de teoría organizativa. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 3397-3411. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234307.pdf>
- Cabrera, C., Munar, J., & Suarez, C. (14 de 11 de 2022). *Las competencias comunicativas del tutor de la modalidad virtual en la educación media en Colombia, basado en el documento del Ministerio de Educación Nacional sobre las competencias TIC para el desarrollo profesional docente*. Obtenido de <https://recursos.educoas.org/sites/default/files/VE16.671.pdf>
- De Jesus, M., & Ordaz, M. (2006). El significado del trabajo: estudio comparativo entre jóvenes empleados y desempleados. *Segunda Época*, 25(2), 64-77. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/repesi/v25n2/v25n2a05.pdf>
- DKV. (11 de 07 de 2024). *Talento Diverso*. Obtenido de trabajo colaborativo y cooperativo: diferencias y beneficios: <https://dkvintegralia.org/blog/trabajo-colaborativo-y-cooperativo-diferencias-y-beneficios/>
- Dr. Octavio Reyes, P. (25 de Mayo de 2011). *Comunicacion Eficaz*.
- Equipo de Tax&Legal. (4 de Diciembre de 2023). *La Importancia de la Inducción de Personal en la Gestión de Talento*. Obtenido de RSM: <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/la-importancia-de-la-induccion-de-personal-en-la-gestion-de-talento>
- INEGI. (14 de 07 de 2024). *SCIAN*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/scian/tablxiv.pdf>
- José Gómez, F. S. (2016). La comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>
- Licari, S. (19 de 07 de 2024). *Dinamicas-integracion-laboral*. Obtenido de Dinamicas-integracion-laboral: <https://blog.hubspot.es/service/dinamicas-integracion-laboral>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Noel, J. (11 de 07 de 2024). *Liderazgo con proposito*. Obtenido de Relación jefe-subordinado: La clave para una relación sana y de confianza : <https://www.linkedin.com/pulse/relaci%C3%B3n-jefe-subordinado-la-clave-para-una-sana-y-de-jonathan-noel/>
- Pursell, S. (19 de 07 de 2024). *Maximizar-tu-productividad*. Obtenido de maximizar-tu-productividad: <https://blog.hubspot.es/marketing/maximizar-tu-productividad>
- Reyes Aguilar, P., & Simón Domínguez, N. (2001). *Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en México*. Contaduría y Administración.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Rodríguez, J. (2011). El manual como herramienta de comunicación. En J. Rodríguez, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos* (págs. 244-254). Economico-Administrativo. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf
- Salinas, O. J. (20 de Noviembre de 2000). *La evaluación del Desempeño*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-evaluacion-desempeno/>
- Sortino, R. A. (2001). Radiación y distribución de planta (Layout) como gestión empresarial. *Invenio*, 4(6), 125-139. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87740609.pdf>
- Varela Izquierdo, N. P. (2007). Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. Indicadores. *Ingeniería industrial*, XXVIII(1), 9-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562004.pdf>
- Ventura, P. (2008). *Propuesta de mejora de la calidad de servicio para el departamento de recepción en un hotel de gran turismo. Tesis de Maestría en Administración*. IPN. CDMX: IPN.

ANEXOS

Anexo 1.

Título o Nombre del Puesto	
Encargado de Producción	
Información General	
Nombre del departamento	Producción
Puesto al que reporta	Gerente de producción
Resumen del puesto	Responsable de gestionar los materiales insumos, de organizar los recursos humanos (cuadrillas) y recursos físicos para producción, y entrega de producto al almacén.
Responsabilidades del cargo	
Tareas diarias/semanal/quincenal/mensual	% Tiempo Laboral que ocupan
Recoger y entregar productos al almacén del día anterior	30
Gestión los materiales insumos	10
Elaboración de producto	50
Colocación de producto en el patio de secado	10

Requisitos del puesto
Nivel Educativo: Preparatoria
Título profesional: No requerido

Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales: diseño de producto, conocimiento en el manejo de las máquinas de producción			
Título de post- grado: no requerido			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo): en el mismo puesto por dos años			
Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Agudeza visual			x
Agudeza auditiva			x
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva		x	
Coordinación tacto visual			x
Coordinación general			x
Iniciativa			x
Creatividad			x
Aptitud investigativa		x	
Capacidad de juicio			x
Atención			x
Comprensión de lectura		x	
Cálculo		x	
Redacción		x	
Trabajo de equipo			x
Liderazgo			x
Toma de decisión			x
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal			x
Orden y organización			x
Minuciosidad			x
Dominio de tecnologías especializadas.		x	
Otras habilidades:			
Manejo de maquinaria pesada			x
Conocimiento básico de mecánica diésel y electromecánica		x	
Condiciones sanitarias y/o de seguridad del puesto. Uso de equipo de seguridad y que no padezca enfermedades crónicas en generales			x

- Fecha en que se realiza el análisis de puestos: 10 de julio de 2024
- Nombre y Firma del analista de puestos:
- Revisado y autorizado por:

Título o Nombre del Puesto	
Operador de producción	
Información General	
Nombre del departamento	Producción
Puesto al que reporta	Encargado de producción
Resumen del puesto	Elaboración de productos vibrocomprimidos
Responsabilidades del cargo	
Tareas diarias/semanal/quincenal/mensual	% Tiempo Laboral que ocupan
Recoge producción del día anterior	30
Organizar actividad de producción	10
Elaboración de productos	50
Secado	10

Requisitos del puesto			
Nivel Educativo: secundaria			
Título profesional: no necesario			
Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales: conocimiento en el manejo de las máquinas de producción			
Título de post- grado: no necesario			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo): Un año			
Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Agudeza visual			x
Agudeza auditiva			x
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva		x	
Coordinación tacto visual			x
Coordinación general			x
Iniciativa		x	
Creatividad		x	
Aptitud investigativa		x	
Capacidad de juicio		x	
Atención			x
Comprensión de lectura		x	
Cálculo		x	
Redacción		x	
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión		x	
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal		x	
Orden y organización		x	
Minuciosidad		x	
Dominio de tecnologías especializadas.		x	
Otras habilidades:			
Conocimiento básico de mecánica		x	
Condiciones sanitarias y/o de seguridad del puesto: Uso de equipo de seguridad y que no padezca enfermedades crónicas en generales			x

- Fecha en que se realiza el análisis de puestos: 10 de julio de 2024
- Nombre y Firma del analista de puestos:
- Revisado y autorizado por:

Título o Nombre del Puesto	
Carretillero	
Información General	
Nombre del departamento	Producción
Puesto al que reporta	Operador de producción
Resumen del puesto	Elaboración de productos vibrocomprimidos
Responsabilidades del cargo	
Tareas diarias/semanal/quincenal/mensual	% Tiempo Laboral que ocupan
Recoge producción del día anterior	30
Participa en la organización de actividad de producción	10
Elaboración de productos	50
Secado	10

Requisitos del puesto			
Nivel Educativo: secundaria			
Título profesional: no necesario			
Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales: conocimiento en el manejo de las máquinas de producción			
Título de post- grado: no necesario			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo): no requerida			
Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Agudeza visual			x
Agudeza auditiva			x
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva		x	
Coordinación tacto visual			x
Coordinación general			x
Iniciativa		x	
Creatividad		x	
Aptitud investigativa		x	
Capacidad de juicio		x	
Atención			x
Comprensión de lectura		x	
Cálculo		x	
Redacción		x	
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión		x	
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal		x	
Orden y organización		x	
Minuciosidad		x	
Dominio de tecnologías especializadas.		x	
Otras habilidades:			
Condiciones sanitarias y/o de seguridad del puesto: Uso de equipo de seguridad y que no padezca enfermedades crónicas en generales			x

- Fecha en que se realiza el análisis de puestos: 10 de julio de 2024
- Nombre y Firma del analista de puestos:
- Revisado y autorizado por:

Título o Nombre del Puesto	
Mezclador	
Información General	
Nombre del departamento	Producción
Puesto al que reporta	Operador de producción
Resumen del puesto	Elaboración de productos vibrocomprimidos
Responsabilidades del cargo	
Tareas diarias/semanal/quincenal/mensual	% Tiempo Laboral que ocupan
Recoge producción del día anterior	30
Participa en la organización de actividad de producción	10
Elaboración de productos	50
Secado	10

Requisitos del puesto			
Nivel Educativo: secundaria			
Título profesional: no necesario			
Cursos de perfeccionamiento y conocimientos adicionales: conocimiento en el manejo de las máquinas de producción			
Título de post- grado: no necesario			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere; si fuese necesaria, especificar de qué tipo): no requerida			
Aptitudes requeridas			
	No necesaria	Deseable	Requerida
Agudeza visual			x
Agudeza auditiva			x
Rapidez de decisión			x
Habilidad expresiva		x	
Coordinación tacto visual			x
Coordinación general			x
Iniciativa		x	
Creatividad		x	
Aptitud investigativa		x	
Capacidad de juicio		x	
Atención			x
Comprensión de lectura		x	
Cálculo		x	
Redacción		x	
Trabajo de equipo			x
Liderazgo		x	
Toma de decisión		x	
Sociabilidad			x
Comunicación interpersonal		x	
Orden y organización		x	
Minuciosidad		x	
Dominio de tecnologías especializadas.		x	
Otras habilidades:			
Condiciones sanitarias y/o de seguridad del puesto: Uso de equipo de seguridad y que no padezca enfermedades crónicas en generales			x

- Fecha en que se realiza el análisis de puestos: 10 de julio de 2024
- Nombre y Firma del analista de puestos:
- Revisado y autorizado por: