



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
“NIPPONAUTO S.A.”**

**SUSTENTADO POR:**

**GLADIS MARÍA MONCADA CORTÉS  
PRADY IKEBANA HERNÁNDEZ PON**

**PREVIA INVESTIDURA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
MASTER DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, M. D.C., HONDURAS C.A**

**ABRIL 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL  
JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO  
MARLON BREVÉ REYES**

**VICERRECTORIA DE CAMPUS TGU  
ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO  
DESIREE TEJADA**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE POLITICAS PARA LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA  
“NIPPONAUTO S.A.”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR PARA EL TÍTULO DE:**

**MASTER EN:  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLOGÍCO  
JOSÉ RAFAEL DEL CID**

**ASESOR TEMÁTICO  
ESTHEFANIA ELIZABETH HERNÁNDEZ ALVARADO**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**ELY ALEMÁN  
GUILLERMO FIALLOS  
CINTHIA CANO**



## FACULTAD DE POSTGRADO

### DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE POLITICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “NIPPONAUTO S.A.”

#### AUTORES

Gladis María Moncada Cortés y Prady Ikebana Hernández Pon

#### RESUMEN

El objetivo del presente estudio es elaborar un diagnóstico y una propuesta de políticas para la gestión del talento humano en la sociedad mercantil “**NIPPONAUTO S.A**”, específicamente en las áreas de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal. El enfoque del estudio es de tipo diagnóstico y proyectivo. Para el diagnóstico se recopiló información mediante procedimientos mixtos, cuantitativos y cualitativos. Los instrumentos de investigación que se utilizaron fueron la encuesta y la entrevista. El diagnóstico muestra que el procedimiento de reclutamiento de empleados es simple, discrecional y sin productos escritos que documenten los criterios que llevaron a la decisión de contratar a un determinado candidato. Se recomienda la puesta en práctica de procesos y políticas que gestionen de manera efectiva el talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal. Para este proceso se propone la implementación de políticas de mejora en los procesos de reclutamiento interno y externo; asimismo, políticas en el proceso de selección y contratación de personal donde se sugieren siete pasos a seguir y un plan de capacitación para la mejora continua de habilidades y destrezas de los colaboradores.

**Palabras claves:** Capacitación, contratación, reclutamiento, recurso humano y selección.



## FACULTAD DE POSTGRADO

# DIAGNOSIS AND POLICY PROPOSAL FOR THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN THE COMPANY "NIPPONAUTO S.A."

### AUTHORS:

Gladis María Moncada Cortés and Prady Ikebana Hernández Pon

### Abstract

The purpose of this study is to develop a proposal to diagnose and manage policies for human resources in the company "NIPPONAUTO SA", specifically in the areas of recruitment, selection, hiring and training staff. The focus of the study is diagnostic and projective type. For diagnostic information was compiled using mixed quantitative and qualitative methods. The research instruments used were the survey and interview. The diagnosis shows that the process of recruitment of employees is simple, without written discretionary products that document the criteria that led to the decision to hire a particular candidate. Implementation of processes and policies that effectively manage human talent in the areas of recruitment, selection, hiring and training of staff is recommended. For implementing this process improvement policies proposed in the internal and external recruitment process, likewise, policies in the selection process and recruitment where seven steps and a training plan for continuous improvement of skills suggested and skills of employees.

**Key words:** Training, hiring, recruiting, human resources and selection.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios por darme la salud, fortaleza y sabiduría para poder durante estos últimos dos años culminar una etapa profesional más de mi vida. A mi madre Olga Argentina Cortéz Varela por ser el pilar de mi vida, quien con su amistad, apoyo y amor incondicional me motiva día a día a luchar para cumplir cada una de mis metas y sueños. A mis amigos, especialmente a Claudio César Fúnez Cárcamo y Fátima Reyes por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida; y compañeros de maestría especialmente a Prady Ikebana Pon Hernández, quien con su esfuerzo y compromiso pudimos lograr terminar juntas este proyecto.

**Gladis María Moncada Cortés**

Dedico esta tesis a mi buen Dios por brindarme la oportunidad de culminar con la maestría, a mi familia especialmente a mis hijas Sarahi y Helen Rodríguez por la comprensión que me tuvieron al momento de dejarlas solas para asistir cada sábado al aula de clases, a mis compañeros especialmente a Gladis María Moncada por ser una gran profesional y a UNITEC por el programa de financiamiento para que los alumnos podamos continuar los estudios de post grado.

**Prady Ikebana Pon Hernández**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por habernos dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran logro. Al Doctor Rafael del Cid y Licenciada Estefanía Elizabeth Hernández Alvarado por su guía y apoyo en nuestro trabajo. A los docentes de UNITEC, que a lo largo de la maestría compartieron con nosotras sus conocimientos, experiencias y consejos para culminar con éxito esta etapa de nuestra vida universitaria.

A NIPPONAUTO S.A por abrirnos las puertas de su empresa y permitirnos hacer el estudio de nuestra investigación, por toda su colaboración y ayuda para la elaboración de este trabajo.

A Nuestros amigos y familiares quienes de una u otra manera han colocado un granito de arena para el logro de este trabajo, agradecemos de forma sincera su valiosa colaboración.

# CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....                    | 1  |
| 1.1 INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| 2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....                                    | 2  |
| 3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....                                       | 2  |
| 3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....                                   | 3  |
| 4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....  | 3  |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL.....   | 3  |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 4  |
| 5. JUSTIFICACIÓN.....   | 4  |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....                                       | 6  |
| 2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....                                   | 6  |
| 2.2 RECLUTAMIENTO .....   | 10 |
| 2.2.1 FUENTES DEL RECLUTAMIENTO.....                                  | 11 |
| 2.2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....                                   | 13 |
| 2.2.3 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....            | 18 |
| 2.3 CAPACITACIÓN.....   | 24 |
| 2.3.1 CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN.....                               | 25 |
| 2.3.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.....                               | 26 |
| 2.3.3 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....               | 27 |
| 2.4 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA NIPPONAUTO S.A..... | 29 |
| 2.5 MARCO LEGAL.....  | 33 |
| 2.5.1 GENERALIDADES .....   | 34 |
| 2.5.2 REGLAMENTACIÓN ESPECIAL.....                                    | 38 |
| CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                    | 42 |



|   |  |    |
|---|--|----|
| 3.1   | ENFOQUE Y MÉTODO .....   | 42 |
| 3.2   | TÉCNICA E INSTRUMENTOS .....   | 42 |
| 3.3   | PROCEDIMIENTOS .....   | 43 |
| 3.4   | FUENTES DE INFORMACIÓN .....   | 43 |
| 3.5   | POBLACIÓN Y MUESTRA .....  | 44 |
| 3.6   | VARIABLES.....   | 44 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN..... |  | 45 |
| 4.1   | INTRODUCCIÓN.....  | 45 |
| 4.2   | EL RECLUTAMIENTO.....  | 45 |
| 4.3   | LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....                          | 46 |
| 4.4   | CAPACITACIÓN.....  | 46 |
| CAPITULO V. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....   |  | 53 |
| CAPÍTULO VI. RECOMENDACIÓN: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS .....   |  | 54 |
| 6.1   | TÍTULO DE LA PROPUESTA.....  | 54 |
| 6.2   | INTRODUCCIÓN.....  | 54 |
| 6.3   | DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....                                   | 54 |
| 6.4   | PLAN ESTRATÉGICO.....  | 55 |
| 6.5   | PLAN DE ACCIÓN.....  | 52 |
| 6.6   | POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....                     | 54 |
| 6.6.1   | POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ..... | 54 |
| 6.6.2   | POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN.....   | 55 |
| 6.7   | PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....  | 57 |
| 6.7.1   | PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO:.....                                 | 57 |
| 6.7.2   | PROCESO RECLUTAMIENTO EXTERNO:.....                                    | 58 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 6.8    | PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....  | 59 |
| 6.9    | PLAN DE CAPACITACIÓN.....   | 64 |
| 6.9.1  | ACTIVIDAD DE LA EMPRESA .....   | 64 |
| 6.9.2  | JUSTIFICACIÓN.....  | 64 |
| 6.9.3  | ALCANCE.....  | 65 |
| 6.9.4  | OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....  | 65 |
| 6.9.5  | META.....   | 65 |
| 6.9.6  | ESTRATEGIAS.....  | 65 |
| 6.9.7  | TIPO DE CAPACITACIÓN.....   | 66 |
| 6.9.8  | NIVELES DE CAPACITACIÓN .....   | 66 |
| 6.9.9  | RECURSOS .....  | 66 |
| 6.9.10 | FINANCIAMIENTO .....  | 66 |
| 6.9.11 | DISEÑO DE CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE CAPACITACIONES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA NIPPONAUTO S.A ..... | 67 |
|        | BIBLIOGRAFIA.....   | 69 |
|        | APÉNDICE .....  | 71 |
|        | APÉNDICE 1.- CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA NIPPONAUTO S.A.....                               | 72 |
|        | APÉNDICE 2.- GUIA PARA LA ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE LA EMPRESA NIPPONAUTO S.A .....                               | 74 |
|        | APÉNDICE 3.- FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....  | 75 |
|        | APÉNDICE 4.- FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO .....   | 77 |
|        | APÉNDICE 5.- FORMATO DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES.....   | 78 |
|        | APÉNDICE 6.- FORMATO DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIA PERSONALES.....   | 80 |
|        | APÉNDICE 7.- FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO.....   | 82 |
|        | APÉNDICE 8.- FORMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN.....   | 83 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 FUNCIONES Y ACTIVIDADES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....           | 8  |
| FIGURA 2 CONDICIONANTES EXTERNOS E INTERNOS A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ..... | 9  |
| FIGURA 3 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESTUDIO.....             | 10 |
| FIGURA 4 MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....  | 20 |
| FIGURA 5 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN SEGÚN CHIAVENATO.....                              | 27 |
| FIGURA 6 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....  | 32 |
| FIGURA 7 DISEÑO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....                                      | 58 |
| FIGURA 8 DISEÑO DE PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....                | 62 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA NO. 1 RECLUTAMIENTO INTERNO .....            | 12 |
| TABLA NO. 2 RECLUTAMIENTO EXTERNO.....             | 13 |
| TABLA NO. 3 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO ..... | 14 |
| TABLA NO. 4 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO ..... | 15 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| GRAFICO NO. 1 NIVEL DE ESCOLARIDAD.....                       | 47 |
| GRAFICO NO. 2 PUESTO QUE DESEMPEÑA.....                       | 48 |
| GRAFICO NO. 3 EMPLEADOS CAPACITADOS LOS DOS ULTIMOS AÑOS..... | 48 |
| GRAFICO NO. 4 PERCEPCIÓN DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN .....   | 49 |
| GRAFICO NO.5 AREAS EN LAS QUE LE GUSTARÍA SER CAPACITADO..... | 50 |
| GRAFICO NO. 6 FUNCIONES GENERALES DE PERSONAL.....            | 51 |

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Para ser más competitivas las empresas deben contar con un talento humano calificado, porque este es su recurso más valioso. Esto se obtiene mediante políticas adecuadas para la administración del personal en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación.

El objetivo de estas políticas es propiciar condiciones para que las labores se efectúen de manera productiva; y a su vez, contribuir con la empresa a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones en la alta gerencia (CEO).

El Estudio está organizado en cinco capítulos. El primer capítulo se refiere a los antecedentes de la empresa NIPPONAUTO S.A, al rubro del mercado al que se dedica, misión, visión, valores, y el planteamiento del problema, objetivos y la justificación del estudio. En el capítulo II se desarrolla la situación actual de la empresa y su marco teórico. El capítulo III la metodología relacionada con el tema y en el Capítulo IV los resultados del diagnóstico de la empresa. El Capítulo V está reservado a las conclusiones del diagnóstico. El capítulo VI presenta las recomendaciones para superar la situación encontrada en el diagnóstico. Y estas recomendaciones consisten en un procedimiento y políticas para la administración adecuada del talento humano en la empresa NIPPONAUTO S.A especialmente en las áreas de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal.

## **2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

**NIPPONAUTO S.A.**, tiene su sede en la ciudad de Comayagüela, D.C. en el Departamento de Francisco Morazán, fue fundada el dos (2) de Noviembre de 1997, abrió operaciones con el propósito de servir a los propietarios de vehículos de las marcas Mitsubishi y Hyundai.

La empresa busca calidad para sus procesos y procedimientos de compra-venta. Sus operaciones se han fortalecido y expandido en base a sus esfuerzos en la gestión administrativa, publicitaria y de ventas.

Actualmente, la empresa ha incluido en sus marcas Kia, Daewoo y Peugeot, brindando al cliente más variedad en los productos que ofrecen. En este momento cuenta con 5 tiendas a nivel nacional y 26 empleados distribuidos en cada una de las tiendas; diez (10) personas como personal administrativo y dieciséis (16) personas en ventas.

Hoy en día se ha identificado que la empresa en la búsqueda de realizar sus procesos con calidad y prestar un mejor servicio a sus clientes, ha identificado que no cuenta con políticas y procedimientos para la administración de su recurso humano que le permita brindar un mejor servicio, ocasionando la pérdida de personal, desmotivación y poca comunicación.

## **3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Por ser la adecuada gestión del talento humano una fortaleza en las empresas actuales y para contar con el personal idóneo de acuerdo al rubro al que se dedican, se ha de facilitar la comunicación y toma de decisiones de la alta gerencia con sus colaboradores, para guiar a la empresa hacia el éxito.

Es preciso que la empresa NIPPONAUTO S.A implemente procesos y políticas claras, actualizadas, y que sirvan para mejorar el recurso humano. Se deben

considerar los valores de la empresa, las proyecciones de crecimiento, las metas, su misión y visión, especialmente en las áreas de reclutamiento, selección, contratación de personal y capacitación, por ser los pasos iniciales que permiten la correcta gestión de personal.

Cabe señalar que los directivos de la empresa son conscientes de la necesidad de efectuar cambios para el mejoramiento, actualización y funcionalidad de un área de recursos humanos que les permita no solo mejorar la productividad de la empresa sino también, la calidad humana de sus colaboradores. Esto se logrará mediante procesos de contratación de personas con una cultura afín a la organización y con el fortalecimiento de habilidades o destrezas particulares de cada colaborador.

### **3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Con que herramientas de manejo de personal cuenta la empresa?
- ¿Cómo es el proceso de reclutamiento, selección, contratación de personal, y capacitación que maneja actualmente de la empresa?
- ¿Cuáles son las áreas de capacitación necesarias para el recurso humano de la empresa?
- ¿Qué políticas y procedimientos serán los adecuados a implementar en la empresa para el manejo y administración del talento humano en las áreas reclutamiento, selección, contratación de personal y capacitación?

## **4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico sobre los recursos humanos y su administración en la empresa "NIPPONAUTO S.A.".

#### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar los recursos humanos y herramientas de manejo de este recurso dentro la empresa.
- b) Mostrar el proceso de reclutamiento, selección, contratación de personal, y capacitación que utiliza la empresa en la actualidad.
- c) Describir las necesidades de capacitación del recurso humano dentro de la empresa.
- d) Proponer a la empresa "NIPPONAUTO S.A" la implementación de las herramientas de un proceso adecuado para el manejo del talento humano en las áreas de: reclutamiento, selección, contratación de personal y capacitación.

#### **5. JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto de tesis aborda el interesante campo que abarca la Gestión del Talento Humano dentro de las empresas, particularmente en las áreas de reclutamiento, selección, contratación de personal y capacitación para el desarrollo de las personas y las empresas.

En la actualidad las empresas deben promover el desempeño eficiente del personal, con el fin de que puedan construir y mantener un entorno de excelencia y calidad en cada uno de sus procesos operativos. Esto permitirá que las empresas se posicionen en el mercado laboral como el mejor lugar para trabajar porque cuenta con un personal comprometido y satisfecho. Para ello, es preciso que las empresas modernas cuenten con procedimientos y políticas en la gestión del personal en procesos cruciales como el reclutamiento, selección y contratación de personal por ser esta etapa el filtro que permite a las organizaciones conocer las

habilidades y capacidades de sus futuros colaboradores, generando así un impacto positivo al largo plazo para el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.



## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En los últimos años, la globalización y la inmersión de la tecnología en el mundo actual han impulsado que las empresas se vuelvan más competitivas, y para ello, su capital humano debe contar con las habilidades y capacidades idóneas. Es así, que la administración de Recursos Humanos se ha vuelto un eje esencial para el funcionamiento y éxito de las organizaciones.

Jucius afirma que “La dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo” (2010, p. 139).

Algunos expertos plantean que la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de aspectos modulares de competencia “Conjuntos de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes” (Bohlander, Snell, Sherman, 2001, p. 4). Es por ello que las organizaciones deben cohesionar su productividad, competitividad y servicio en conjunto con la atención personalizada que únicamente la puede dar el recurso humano.

Es así, que las organizaciones para lograr una ventaja competitiva deberán contar con recursos capaces con las siguientes características, que destacan la importancia de la administración estratégica Bohlander, Snell, Sherman, (2001):

- a) Recursos Valiosos: Cuando las personas ayudan a mejorar la eficiencia o eficacia de la empresa, mediante la disminución de costos, iniciativas de calidad o proporcionar algo único a los clientes.

- b) Recursos Únicos: Cuando el recurso humano con que cuenta la organización posee habilidades, conocimientos y capacidades que no están al alcance de la competencia.
- c) Recursos Difíciles de Imitar: Los colaboradores son una fuente de ventaja competitiva cuando no pueden ser imitadas sus capacidades y contribuciones dentro de la organización que los vuelven dentro de la empresa una cultura organizacional única y fuerte por desarrollar al máximo el potencial de su personal.
- d) Recursos Organizados: Son aquellos que poseen talentos que pueden combinarse o desplegarse para trabajar en nuevas tareas cuando sea necesario; y a su vez cuando el trabajo en equipo y la cooperación se vuelven en una fuerza de trabajo organizada.

De lo anterior, es de deducir que la gestión de los recursos humanos debe planificarse con visión estratégica, que permita a las organizaciones adaptarse a los cambios de mercado que surgen por la globalización y enfrentarse a los retos actuales. Por tanto, se hace referencia a la gestión del talento humano se dice que es: “Toda aquella actividad que afecta el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa” o “las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización” (Dolan, 2007, p. 31).

(Chiavenato, 2009, p.9) define a la administración de recursos humanos (ARH), como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

(Dessler, 2009, p.2), por su parte dice que la Administración de Recursos Humanos es: “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”.

(Werther, Davis 1987, p.21), expresan que la administración de personal implica el manejo del recurso máspreciado de la organización. En la que la dignidad humana debe guiar toda actividad y sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas.

De acuerdo a las diversas definiciones sobre el recurso humano y su administración existen dos procesos básicos para la gestión estratégica del talento humano, que se deben de tomar en cuenta como ser *las funciones y las actividades*, como se muestra en la siguiente figura:

**FIGURA 1.  
FUNCIONES Y ACTIVIDADES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**



*Fuente: Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera , Susan E. Jackson y Randall S. Shuler (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. España: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A de C.V. p. 5*

*Actividades* de la gestión del talento humano son aquellas que sirven de guía para definir que procesos necesita la empresa y, que le permitan crear o estructurar de manera inicial un departamento o área exclusiva de recursos humanos; Es

decir, que mediante el estudio de las necesidades que la organización quiera cubrir se determinará el potencial y desarrollo de cada individuo dentro de la empresa; y mediante las *funciones*, se planificará, analizará y se evaluará las competencias que el puesto requiera, por lo que se permitirá que la organización elabore sus propios procedimientos y políticas que ayudan a cubrir sus necesidades.

A su vez, se debe incluir además de los procedimientos y políticas aquellos factores o condicionantes externos e internos que algunas veces servirán de apoyo para los procesos de administración de personal o, que limitarán el éxito de esta, y son según Dolan y otros (2007, p.7) los siguientes:

- 1.- Situación económica
- 2.- Valores sociales y legislación.
- 3.- Nivel de competitividad.
- 4.- Mercado de trabajo. (Ver la figura 2)

**FIGURA 2.**  
**CONDICIONANTES EXTERNOS E INTERNOS A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

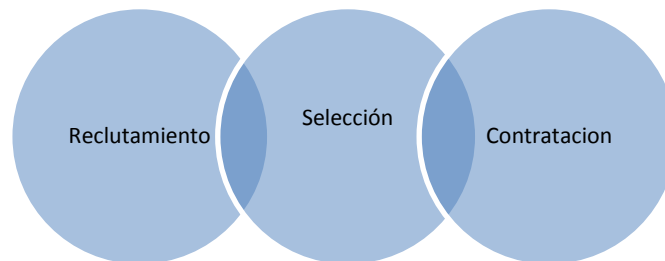


**Fuente:** Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Shuler (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A de C.V. p. 7

En el planteamiento de Dolan y otros, el manejo del recurso humano es un proceso administrativo que ayuda a las organizaciones a determinar cuáles son sus necesidades, herramientas, fortalezas y debilidades que le permitan una acción de

mejora. Pero estos no se pueden llevar a cabo de manera efectiva sin tomar en consideración todas las funciones, actividades relativas a los recursos humanos y su entorno; porque estas son las que permiten a las organizaciones dar forma a las políticas y procesos del manejo adecuado del personal dentro de las mismas, y a determinar cuáles son sus condicionantes externas o internas.

**FIGURA 3.  
PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ESTUDIO**



La figura 4, muestra donde da inicio el proceso de la Gestión de Talento Humano, y son tres (3) áreas fundamentales como el reclutamiento, selección y contratación de personal, las cuales se describirán a continuación:

## **2.2 RECLUTAMIENTO**

El diccionario de la Lengua española define al reclutamiento como: “Acción y efecto de reclutar” y la acción de reclutar en “reunir gente para un propósito determinado”.

Porret explica que “el reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes les interese formar parte de la organización previo sometimiento de pruebas selectivas”. Que pueden ser desarrolladas mediante un sistema de divulgación de manera directa o indirecta en el mercado laboral por medio de ofertas de empleo, anuncios y otros, que permitan atraer suficientes postulantes para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse (2010, p.150).

Bohlander, Snell, Sherman establecen que el reclutamiento “es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas” (2001, p.139).

De las definiciones anteriores, se infiere que el propósito fundamental del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potenciales calificados para el puesto vacante o hallar a la persona que cuenta con las cualidades necesarias para cubrirlo. Según Dolan y otros, entre los aspectos que se deben considerar al momento de realizar el reclutamiento están:

- a) Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación y el análisis de los puestos realizada por el encargado o departamento de recursos humanos.
- b) suministrar el número suficiente de personas calificadas para cubrir el puesto, con un costo mínimo.
- c) Reducir la posibilidad que una vez escogidos y reclutados los candidatos para él o los puestos, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- d) Aumentar la eficiencia individual y de la organización; y
- e) Cumplir con la normativa jurídica existente.

Asimismo, el reclutador debe averiguar a qué fuentes debe dirigirse para obtener el recurso humano que necesita (2010, p. 54).

### **2.2.1 FUENTES DEL RECLUTAMIENTO**

De acuerdo a Chiavenato (2009), existen dos fuentes de reclutamiento, éstas son:

- Fuentes Internas: es aquella que se realiza dentro de la organización con el estudio de las habilidades y actitudes que cuentan los colaboradores que ya laboran en la empresa para cubrir el puesto vacante.

- Fuentes Externas: se realiza afuera de la empresa, atrayendo a candidatos que se encuentren en el mercado laboral. Proceso abierto que permite que aplique un postulante que cumpla o no los requisitos para cubrir el puesto, pero que es sometido a un proceso de selección para determinar si puede o no ocupar el puesto.

Estas fuentes de reclutamiento tienen las siguientes ventajas y desventajas:

**TABLA NO. 1  
RECLUTAMIENTO INTERNO**

| <b>VENTAJAS</b>  | <b>DESVENTAJAS</b>   |
|--|--|
| Dar igualdad de oportunidades a sus colaboradores.                                   | El recurso humano con que cuenta la organización no sea el idóneo a cubrir el puesto.                  |
| Los colaboradores son los candidatos preferidos o idóneos para desempeñar el puesto. | Limita la entrada de personas con nuevas ideas, experiencias y expectativas                            |
| Los colaboradores ya conocen los objetivos y la cultura de la organización.          | Facilita el favorecimiento de la rutina, y que el patrimonio humano de la organización este inalterado |
| La organización ofrece un plan de carrera dentro de la misma                         | Facilita el favorecimiento de la rutina, y que el patrimonio humano de la organización este inalterado |
| Se realiza a un menor costo.   | Funciona como un sistema cerrado   |

*Fuente: Chiavenato Idalberto, (2009), Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.*

**TABLA NO. 2  
RECLUTAMIENTO EXTERNO**

| VENTAJAS   | DESVENTAJAS  |
|--|--|
| Encontrar personas con nuevos talentos, habilidades y expectativas.                    | Afecta la motivación de los empleados actuales de la organización  |
| Aumenta el capital intelectual y renueva la cultura de la organización.                | Puede atraer a candidatos aparentemente ideales, pero que al final no armonizan con la organización o sus empleados. |
| Incentiva la relación de la organización con el mercado laboral del país.              | Es más oneroso, tardío e inseguro  |
| Puede aprovechar la inversión de otras empresas en la formación del nuevo colaborador. | Disminuye la fidelidad de los colaboradores internos por considerar que no son tomados en cuenta.                    |

*Fuente: Chiavenato Idalberto, (2009), Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.*

### **2.2.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Según Dessler, El reclutamiento es el proceso que consiste en tener o atraer a las personas al puesto vacante que estén calificadas para desempeñarla. Este proceso se realiza mediante una planificación para la dotación de personal o requerimiento para cubrir la plaza vacante en la organización, y lo podrá iniciar directamente el encargado del recurso humano, el área que tiene la vacante o a petición de la Gerencia (2009, p.166).

Para la gestión del talento humano en el proceso de reclutamiento, según Mondy (2005, p. 119) la empresa deberá considerar los siguientes aspectos:

1. Definir si se hará un reclutamiento interno o externo.
2. Que métodos se utilizarán para atraer a los candidatos.
3. De qué tipo de publicidad se hará uso.



4. El tiempo que se dedicará para la realización de este proceso.
5. Urgencia de ocupar la vacante
6. El presupuesto disponible.

Y de acuerdo a Cowling, la empresa también deberá definir (1997, p. 33-35):

- a) Identificar la plaza vacante o Plaza nueva (en caso de requerirla la gerencia).
- b) Planificar el reemplazo de la posición vacante; y en caso de ser una plaza nueva gestionar ante los directivos de la empresa la aprobación para la contratación de nuevo personal.
- c) Definir la fuente de Reclutamiento de Personal.
- d) Atributos, experiencia y cualidades que debe tener el postulante.

***El Reclutamiento se puede realizar por los siguientes métodos:***

**TABLA NO. 3  
MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

| <b>Métodos de Reclutamiento</b> | <b>Descripción</b>  | <b>Aspectos a considerar</b>  |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Concurso Interno</b>         | El jefe o encargado de recursos humanos, a través de los medios de comunicación internos de la empresa lanzara un comunicado de concurso interno en él o los puestos vacantes que así lo requieran. | El comunicado lo realizará señalando los requisitos exigidos, según el perfil del puesto. |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Ascensos o Traslados</b>                                 | El jefe o encargado de recursos humanos, deberá identificar al personal que cuenta con las habilidades, capacidades y destrezas para ocupar el o los puestos vacantes.                              | Deberá tomar en cuenta las políticas de la empresa para realizar los ascensos o traslados.                           |
| <b>Programas de Capacitación o entrenamiento (training)</b> | El encargado de recursos humanos, ha identificado a la persona que posee ciertas habilidades o destrezas para cumplir los requerimientos del puesto, pero necesita de capacitación o entrenamiento. | Deberá realizar un plan de capacitación para fortalecer las capacidades en las que muestra debilidad el colaborador. |

Fuentes: Werther Williams, Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mcgraw-Hill México 1987.-

**TABLA NO. 4  
MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

| <b>Métodos de Reclutamiento</b> | <b>Descripción</b>  | <b>Aspectos a considerar</b>   |
|---------------------------------|---|--|
| <b>Anuncios</b>                 | Realizará anuncios en los distintos medios de comunicación: radio, televisión o diarios. Podrá utilizar un solo medio, dependerá de la urgencia de ocupar la vacante y del tipo | Para este método debemos tener presente la importancia de la construcción del anuncio para que atraiga a los candidatos ideales por lo que debe: llamar la |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | de puesto.  | atención, el interés y el deseo.   |
| <b>Agencias de Empleo</b>                                 | Sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento, y ahorrarle a la empresa este tipo de procesos, ya que las mismas cuentan con su propia base de datos y adaptan los candidatos a las necesidades de la empresa.   | Estas agencias pueden ser públicas o privadas.   |
| <b>Ferias de Empleo</b>                                   | Se atrae a todas las personas que se encuentran en el mercado laboral para que entreguen sus hojas de vida o currículum vitae a estas organizaciones que abren sus puertas y participan en estos procesos para crear su propia base de datos para procesos de selección y contratación. | Usualmente las realizan organizaciones privadas, universidades, agencias bancarias, la Cámara de Comercio e Industria. |
| <b>Asociaciones, Universidades Colegios Profesionales</b> | La empresa crea un esquema de contactos intensivos en las Asociaciones, Universidades o Colegios Profesionales, para divulgar las oportunidades que ofrece el mercado.  | Se pueden utilizar recursos audiovisuales.   |

|                                    |  |   |
|------------------------------------|--|---|
| <b>Página web o redes sociales</b> | Es una plataforma de comunicación rápida, y fácil interacción digital con los candidatos potenciales.  | Elimina toda forma de intermediación y excluye de manera rápida aquellos candidatos que aplican, y no cumplen con los requerimientos necesarios para cubrir la vacante. |
| <b>Referencias de Empleados</b>    | Este proceso únicamente necesita que los colaboradores de la empresa recomienden a aquellas personas que creen que cumplen con los requerimientos de la vacante. | Queda a la discrecionalidad de los empleados.   |

**Fuente 1:** Idalberto Chiavenato, (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.-

**Fuente 2:** R. Wayne Mondy & Robert M.Noë (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A de C.V.

También al no encontrar el talento específico en un determinado puesto, en el reclutamiento interno realizado, se puede hacer posteriormente un reclutamiento externo a lo que algunas veces se llama *Reclutamiento Mixto*, por hacer uso en un solo proceso de ambas fuentes de reclutamiento.

Es preciso que, cuando se concluye un proceso de reclutamiento, y se proceda a un proceso de selección y contratación de personal, el jefe o encargado del área de recursos humanos cree una base de datos informáticos que le sirva como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos disponibles para el procesamiento y obtención de información para futuros procesos de reclutamiento en los cuales podrá tener un gran número de candidatos para la vacante, ya que se

considera que entre más candidatos a ocupar la vacante se tenga en un proceso de reclutamiento más enriquecido será el proceso.

### **2.2.3 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

(Dessler, 2009, p.32). La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los puestos vacantes que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exigen el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de personal no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación (Chiavenato, 2007.p.169).

Como proceso de decisión, la sección del personal admite 3 modelos de comportamiento:

a) Modelo de colocación: Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato, una sola vacante que debe ocupar este candidato. En otras palabras el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

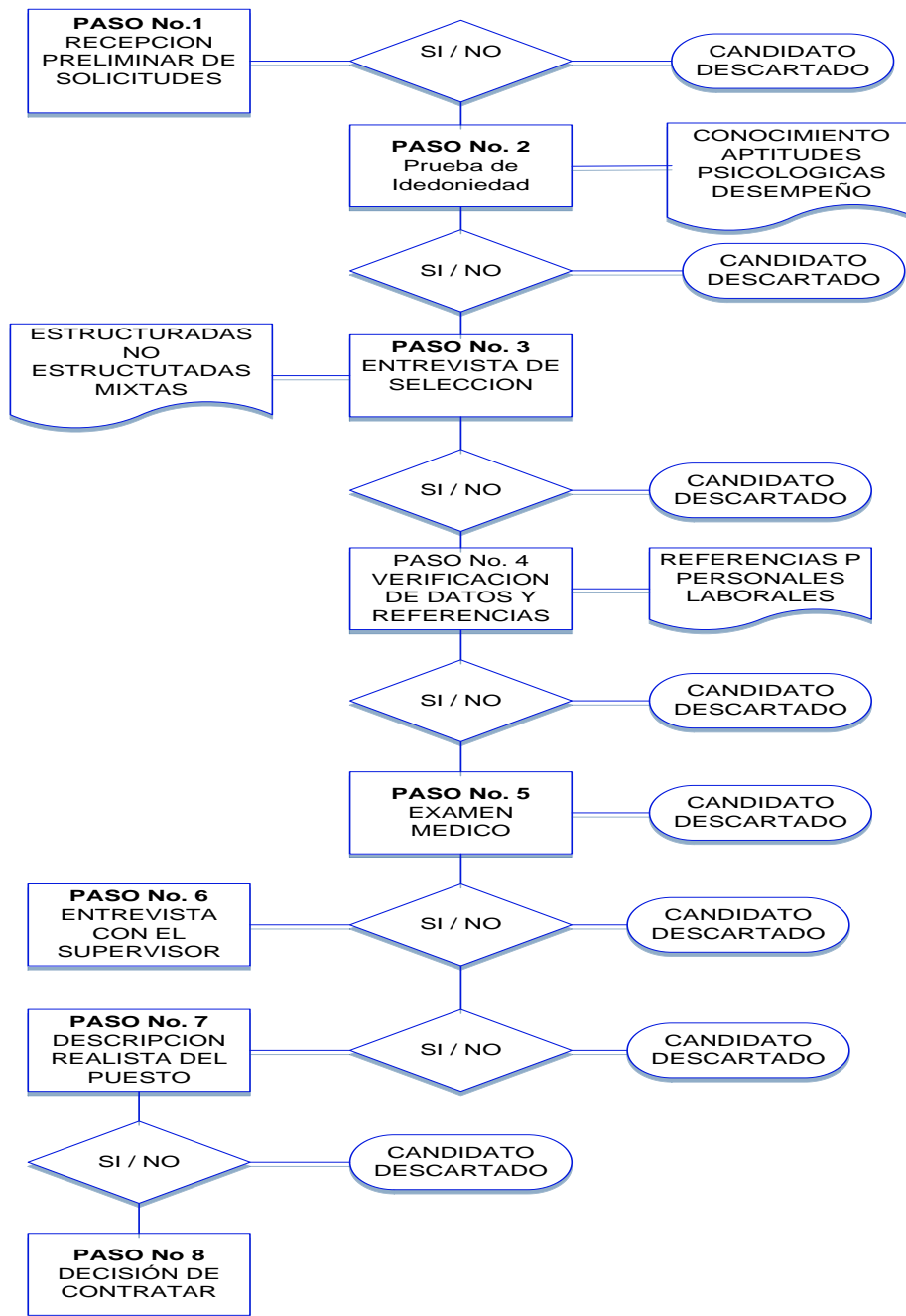
b) Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir, se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas

son: aprobación o rechazo. Si se rechaza queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

c) Modelo de clasificación. Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada puesto.

“La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de esta”. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta a los países, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más exigente. (Mondy, 2005. p.122).

**FIGURA 4**  
**MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



La figura No.4 describe el proceso del modelo de selección sugerido por el autor Chiavenato, que continuación se describe cada uno de los pasos:

### ***Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes:***

El proceso de selección se realiza en dos sentidos:

- ✓ la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.
- ✓ La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

### ***Paso 2: Pruebas de idoneidad:***

(Chiavenato, 2007, p.188) Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

### **Instrumentos para la administración de exámenes:**

- Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.
- Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.
- Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo. Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.



### ***Paso 3: Entrevista de selección:***

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto al que aplica el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

### **Tipos de entrevista:**

#### **Entrevistas no estructuradas:**

Chiavenato (2007) Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

#### **Entrevistas estructuradas:**

Chiavenato (2007) Se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

#### **Entrevistas mixtas:**

Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base

informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

***Paso 4: Verificación de datos y referencias:***

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

***Paso 5: Examen médico:***

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia. El patrono suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

***Paso 6: Entrevista con el supervisor:***

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que

debe tomar la decisión final: dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

***Paso 7: Descripción realista del puesto:***

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

***Paso 8: Decisión de contratar:***

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. (Chiavenato, 2007).

## **2.3 CAPACITACIÓN**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Gary Dessler 2009, p.277).

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera sea compleja, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más

limitada, *Flipo* explica que la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo.

McGraw (2008) subraya que capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir habilidades motoras hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

“En este sentido la capacitación no es un gasto sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena” (Chiavenato, 2007.p.386).

### **2.3.1 CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN**

Chiavenato (2007) afirma: Que el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1- *Transmisión de información*: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educados en forma de un conjunto de conocimientos.

2- *Desarrollo de habilidades*: Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3- *Desarrollo o modificación de actitudes*: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del

personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

4- *Desarrollo de conceptos*: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de concepto en la práctica de la administración; sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (p.386).

### **2.3.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

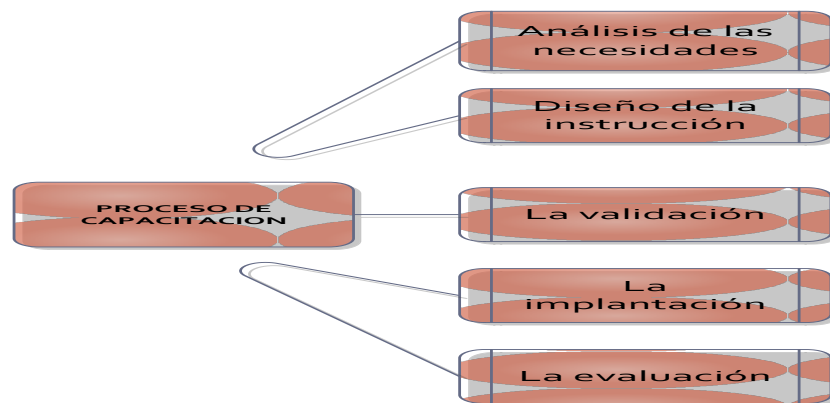
Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1.- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas en el puesto de trabajo.
- 2.- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Gary Dessler 2009, p.283).

#### ***Administración del Desempeño***

En la actualidad la capacitación también juega un papel fundamental en el proceso de administración del desempeño. La administración del desempeño implica adoptar un método integrado y orienta a metas para asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados. La adopción de un método de administración del desempeño para capacitar significa que el esfuerzo de capacitación habrá de ser congruente en términos de lo que la compañía desea que cada empleado aporte para alcanzar sus metas por empleado (Gary Dessler 2009, p.284).

**FIGURA 5**  
**EL PROCESO DE CAPACITACIÓN SEGÚN CHIAVENATO (2007)**



1. El primero, el paso del análisis de las necesidades, identificadas las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimiento y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
3. Se puede incluir un tercer paso. La validación, en la cual se eliminan los defectos del programa y este se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa (Chiavenato, 2007).

### **2.3.3 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

El análisis de las necesidades de capacitaciones depende de si capacita a empleados nuevos o a antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consiste en determinar lo que entraña el puesto y dividirlo en sub-tareas, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado.

Es común que se contrate personal sin experiencia y que después se capaciten, en especial cuando se trata de trabajadores de *bajo nivel*. Aquí el objetivo consiste en brindar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos que requieren para desempeñar su trabajo. El análisis de tareas se utilizará para determinar las necesidades de capacitaciones de tales personas (Chiavenato, 2007).

Dessler (2009) El análisis de tareas es el estudio detallado para determinar cuáles habilidades especificar como el uso del programa Java (en el caso de un diseñador de página web) o la realización de entrevista (en el caso de un supervisor), que requiere el puesto. Las descripciones y especificaciones de puestos son útiles, pues enumeran las obligaciones y habilidades requeridas, ofreciendo un punto de referencia básico al determinar la capacitación necesaria. También es importante poder conocer los requerimientos de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al efectuar el trabajo y al cuestionar a los empleados actuales y a sus supervisores.

Análisis del desempeño: Evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados actuales

Dessler (2009) En el caso de los empleados actuales, el análisis del desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante capacitaciones o por algún otro medio (por ejemplo, transfiriendo al empleado).

Gary Dessler (2009) afirma: que hay varios métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales, las cuales incluyen la revisión de:

- ❖ Las evaluaciones de desempeño
- ❖ Los datos de desempeño realizados con el puesto (incluyendo la productividad, el ausentismo y los retrasos, las reclamaciones, los desperdicios, las entregas tardías, la calidad del producto, los tiempos muertos, las reparaciones, el uso de equipo y las quejas de los clientes).
- ❖ Las observaciones de los supervisores o de otros especialistas;
- ❖ Las entrevistas con el empleado o su supervisor.
- ❖ La evaluación de aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y las asistencias.
- ❖ Las encuestas de actitudes.
- ❖ Las bitácoras individuales de los empleados.
- ❖ Los resultados del centro de evaluación. ( p.298)

## **2.4 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA NIPPONAUTO S.A**

***NIPPONAUTO S.A***, tiene su sede en la ciudad de Comayagüela, D.C. ha prestado su servicio al pueblo Hondureño con dieciséis (16) años de servicio a los propietarios de vehículos de las marcas Mitsubishi, Hyundai, Kia, Daewoo y Peugeot.

La organización mantiene como referente en su quehacer diario la gestión de la calidad dentro de sus procesos y procedimientos, para la compra-venta de los productos del área automotriz en el mercado nacional, por lo cual logro en los últimos 5 años, ampliar la gama de productos a ofrecer en el mercado. Sus operaciones se han fortalecido y expandido en base a sus esfuerzos en la gestión administrativa, publicitaria y de ventas.



## **MISIÓN**

Somos una empresa comercializadora de partes automotrices, que está comprometida a satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo productos certificados de alta calidad con atención personalizada y recurso humano calificado.

## **VISIÓN**

Ser líder en la comercialización de partes automotrices con miras en la mejora continua, trabajando con ética y profesionalismo para lograr la confianza y satisfacción del cliente.

## **VALORES EMPRESARIALES**

Honestidad, Responsabilidad, Integridad, Profesionalismo y Disciplina.

## **OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA**

1. Ser la primera opción del cliente en piezas de recambio para los vehículos de las marcas Mitsubishi, Hyundai, Kia, Daewoo y Peugeot.
2. Satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes.
3. Posicionar una marca como líder en el mercado de repuestos automotrices.
4. La búsqueda y conquista continúa de nuevos mercados.

## **LOS MAYORES LOGROS DE LA EMPRESA**

1. Haber conquistado el mercado a través de los precios y de la calidad en los productos.
2. Tener presencia de su marca en las dos principales ciudades del país, mediante 4 ventanas de ventas, manteniendo la calidad en precios y existencias, por medio de una red de fibra óptica.

3. Vender repuestos certificados de calidad para los vehículos Hyundai, Mitsubishi, Kia, Daewoo, Chevrolet de Corea

## **RECURSO HUMANO**

Actualmente la empresa, cuenta con 5 tiendas a nivel nacional y 26 empleados distribuidos en cada una de las tiendas; diez (10) personas como personal administrativo y dieciséis (16) personas en ventas.

De acuerdo a su manual de organizaciones y funciones, la empresa se divide en los siguientes niveles:

### Niveles Superiores

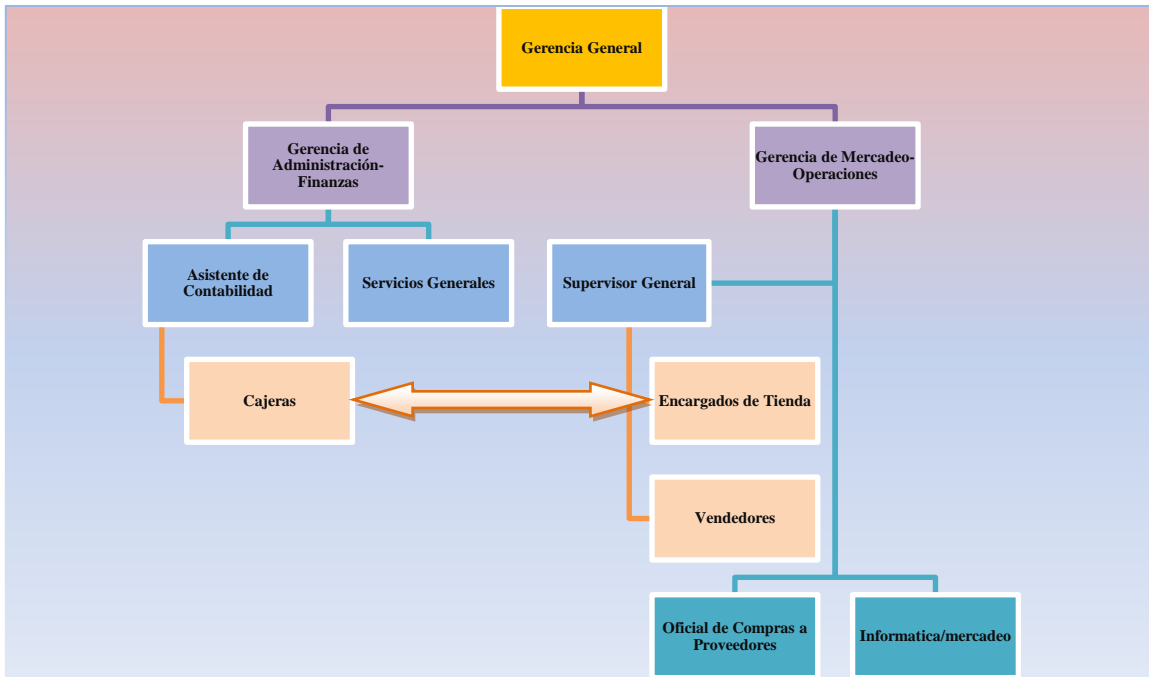
#### 1. Gerencia General

- 1.1.1. Gerencia de Administración-Finanzas
- 1.1.2. Gerencia de Mercadeo-Operaciones
- 1.1.3. Supervisor General

### Niveles Intermedios

1. Gerencia de Administración-Finanzas depende: Contabilidad, Tesorería, Transporte Servicios Generales y Compras locales.
2. Gerencia de Mercadeo depende: Informática, Ventas, Compras a Proveedores.
3. Supervisor General depende: Encargados de Tiendas, Vendedores y Bodega.

**FIGURA 6  
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



Sin embargo, la empresa ha determinado que el Supervisor General, es la persona encargada de la administración del personal que se encuentran en la parte operativa y administrativa.

### **ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Nipponauto S.A., cuenta con herramientas de recurso humano como ser: Código de Ética, Manual de organizaciones y funciones, y Manual de Puestos y Normas de Administración, los cuales fueron elaborados por un consultor externo.

Sin embargo, se encontró que la empresa no utiliza estas herramientas al momento de reclutar, seleccionar o contratar personal. Por lo cual, la empresa deberá determinar políticas o procedimientos en los cuales esas herramientas puedan ser de utilidad efectiva dentro de la empresa. Asimismo, no cuenta con un plan estratégico que sirva de guía para el cumplimiento de la misión y visión que permita determinar necesidades de capacitación en cada una de las áreas de la empresa.

## **AMBIENTE LABORAL, BENEFICIOS E INCENTIVOS**

NIPPONAUTO S.A., cuenta con un horario de trabajo de 8 horas diarias y 4 horas los sábados. Los empleados se desarrollan dentro de un ambiente laboral seguro, competitivo donde se les brinda capacitación constante, higiénico, organizado, y en donde se trabaja bajo presión, de igual manera se desenvuelven en un fraterno ambiente social, que les brinda reuniones donde pueden compartir como familia de trabajo, en la celebración de días festivos donde la empresa organiza para ellos almuerzos o paseos en ocasiones especiales como ser día de la mujer, día del padre, día del trabajador, aniversario de la empresa.

## **2.5 MARCO LEGAL**

En Honduras, el derecho al trabajo es una garantía constitucional, que de acuerdo a lo prescrito en la Ley “toda persona tiene derecho al trabajo, a escoger libremente su ocupación y a renunciar a ella, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo” (Constitución de la República 1982, Art. 127). Por tanto, es deber de todo hondureño u organización social con fines o sin fines de lucro, respetar y hacer cumplir las normas legales.

Es por ello, que para la protección de este derecho inalienable del hondureño, el Estado crea por medio de las leyes, normas para la supervisión, regulación y control del cumplimiento de la normativa legal y la institución encargada es la Secretaria del Trabajo y Seguridad Social.

El Código del Trabajo de Honduras, en el Artículo número 1, establece que ese código, “regulará las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y, al capital, una compensación equitativa de su inversión”.

## 2.5.1 GENERALIDADES

De acuerdo a esta norma legal se entenderá que es:

### ***Trabajador***

**Artículo 4°.-** Trabajador es toda persona natural que preste a otra u otras, natural o jurídica, servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, mediante el pago de una remuneración y en virtud de un contrato o relación de trabajo

### ***Patrono***

**Artículo 5°.-** Patrono es toda persona natural o jurídica, particular o de derecho público, que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

**Artículo 6°.-** Se consideran representantes de los patronos y en tal concepto obligan a éstos en sus relaciones con los demás trabajadores: los Directores, Gerentes, Administradores, Capitanes de Barco y en general, las personas que en nombre de otro ejerzan funciones de dirección o de administración.

**Artículo 7°.-** Intermediario es toda persona natural o jurídica, particular o de derecho público, que contrata en nombre propio los servicios de uno o más trabajadores para que ejecuten algún trabajo en beneficio de un patrono.

De ahí, se desprenden algunas reglas generales que deben ser tomadas en cuenta por las personas naturales o jurídicas (patronos o representantes) al momento de realizar una contratación de personal, y de los cuales haremos alusión a alguno de ellos:

**Artículo 3°.-** Son nulos ipso jure todos los actos o estipulaciones que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que la

Constitución, el presente Código, sus reglamentos o las demás leyes de trabajo o previsión social otorguen a los trabajadores, aunque se expresen en un contrato de trabajo y en virtud de trabajo u otro pacto cualquiera.

**Artículo 8º.-** En caso de conflicto entre las leyes de trabajo o de previsión social con las de cualquier otra índole, deben de predominar las primeras. No hay preeminencia entre las leyes de previsión social y las de trabajo.

**Artículo 10º-** Se prohíbe tomar cualquier clase de represalias contra los trabajadores con el propósito de impedirles parcial o totalmente el ejercicio de los derechos que les otorguen la Constitución, el presente Código, sus reglamentos o las demás leyes de trabajo o de previsión social, o con motivo de haberlos ejercido o de haber intentado ejercerlos.

**Artículo 11º.-** Se prohíbe a los patronos emplear menos de un noventa (90%) de trabajadores hondureños y pagar a éstos menos del ochenta y cinco por ciento (85%) del total de los salarios que en sus respectivas empresas se devenguen.

**Artículo 12º.-** Se prohíbe la discriminación por motivos de raza, religión, credos políticos y situación económica, en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio, que funcionen para el uso o beneficio general en las empresas o sitios de trabajo, de propiedad particular o del Estado. La posición social o el acceso que los trabajadores puedan tener a los establecimientos a que se refiere este artículo, no podrá condicionarse al monto de sus salarios ni a la importancia de los cargos que desempeñen.

El artículo anterior se deberá entender que al realizar cualquier tipo de procesos de reclutamiento, selección o contratación de personal, las publicaciones anuncios o demás medios de comunicación que se utilicen para atraer colaboradores a la empresa no se debe hacer uso de términos discriminatorios o

distintivos de sexo, raza o religión porque los mismos pueden ser penados por la Ley.

**Artículo 19°.-** Contrato Individual de Trabajo es aquél por el cual una persona natural se obliga a ejecutar una obra o a prestar sus servicios personales a otra persona, natural o jurídica, bajo la continua dependencia o subordinación de ésta, y mediante una remuneración. Por dependencia continua se entiende la obligación que tiene el trabajador de acatar órdenes del patrono y de someterse a su dirección, ejercida personalmente o por medio de terceros, en todo lo que se refiera al trabajo.

**Artículo 21°.-** Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.

**Artículo 25°.-** En todo contrato individual de trabajo deben entenderse incluidos, por lo menos, las garantías y derechos que otorguen a los trabajadores la Constitución, el presente Código, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de previsión social.

**Artículo 30°.-** La inexistencia del contrato escrito exigido por este Código es imputable al patrono. El patrono que no celebre por escrito los contratos de trabajo, u omite algunos de sus requisitos, hará presumir, en caso de controversia, que son ciertas las estipulaciones de trabajo alegadas por el trabajador, sin perjuicio de prueba en contrario.

**Artículo 32°.-** Los menores de catorce (14) años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza en virtud de la legislación nacional, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo.

**Artículo 87°.-** Reglamento de Trabajo es el conjunto de normas obligatorias que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus

trabajadores en la prestación del servicio. El reglamento se hará de acuerdo con lo que prevengan los contratos colectivos o, en su defecto, por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón. Para los efectos de este capítulo no se considera como reglamento de trabajo el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo que directamente formulen las empresas para la ejecución de los trabajos.

**Artículo 88°.-** Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo patrono que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales. En empresas mixtas, la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el patrón ocupe más de diez (10) trabajadores.

**Artículo 89°.-** Los reglamentos deberán ser sometidos a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Dicha aprobación no podrá darse sin oír antes a los interesados, por medio de los representantes que al efecto designen. Las disposiciones que contiene el párrafo anterior deben observarse también para toda modificación o derogatoria que se haga del Reglamento Interior de Trabajo.

**Artículo 90°.-** El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario, que, sin embargo, sólo puede ser favorable al trabajador.

**Artículo 91°.-** Se tendrá por no puesta cualquier disposición del reglamento, que sea contraria a las leyes de orden público, a este Código, a los reglamentos de policía, seguridad, salubridad o al contrato de trabajo.

**Artículo 127°.-** El trabajo de las mujeres y menores de edad debe ser adecuado especialmente a su edad, Condiciones o estado físico y desarrollo intelectual y moral.



**Artículo 130°.-** Dentro de la jornada ordinaria de trabajo, las mujeres y los menores gozaran de un descanso intermedio de dos (2) horas.

## **2.5.2 REGLAMENTACIÓN ESPECIAL**

De lo anterior se desprenden normas especiales para regular las relaciones de trabajo en aquellos casos especiales como ser: el trabajo de la niñez, mujeres, etnias y personas con discapacidad; y de las que haremos una pequeña referencia para ser consideradas al momento de procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

### ***Trabajo de Menores***

En este ámbito, es importante dejar claro que la ley establece ciertas limitaciones para la contratación de menores de edad ya que algunas veces, al celebrar el contrato de trabajo, el patrón olvida detalles ante la insistencia del propio interesado o del sindicato, que generalmente aducen haber alcanzado, el primero, el adecuado desarrollo físico y, además necesidades económicas (Euquerio Guerrero 1975, p. 34). En nuestro país, el código laboral en sus artículos del 127 al 148 especifica la regulación del trabajo de las mujeres y menores de edad. El artículo 127 del Código de Trabajo establece que: “El trabajo de las mujeres y menores de edad debe ser adecuado especialmente a su edad, condiciones o estado físico y desarrollo intelectual y moral”. Así mismo, en su articulado dice que permite que los jóvenes entre 16 y 17 años de edad trabajen legalmente sólo seis horas por día (artículo 128), y se prohíbe que trabajen de noche (artículo 129). Y este en relación con el artículo 3.2, de la Convención sobre los Derechos del Niño de la cual nuestro país es parte dice que “Los Estados Partes reconocen el derecho de los niños a la protección de la explotación económica y de realizar trabajos que pueden ser peligrosos o interferir con la educación del niño, o ser dañino para la salud física, mental y espiritual y el desarrollo social del niño.

La Convención sobre Edad Mínima de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece una edad mínima básica para trabajar de 15 años, permitiendo también trabajo liviano a los 13 y prohibiendo trabajo peligroso hasta los 18. Pero sólo 49 países han ratificado la Convención y ninguno de ellos son países en los que se considera que hay una alta incidencia de trabajo infantil peligroso,” lo ideal sería que se termine la explotación de los niños, pero que se apoye el trabajo con dignidad, y que el acceso al estudio se ajuste a sus necesidades, con horas de trabajo que permita tiempo para la educación y la recreación. Fuente: Vida Laboral Edición. # 1, Mayo de 2000.

Por otra parte, en los últimos años ha venido evolucionando el concepto de igualdad de oportunidades en el trabajo para hombres y mujeres debido a las necesidades económicas o sociales que han aparecido. Es así que mediante legislaciones especiales se ha equiparado de otorgarle igualdad de derechos y oportunidades a la mujer referente a las del hombre para que esta cuente con oportunidades de desarrollo personales y profesionales. Sin embargo, con el reconocimiento de igualdad de derechos entre hombres y mujeres siempre hay preceptos especiales que se toman en cuenta debido a la excelsa misión que la naturaleza ha conferido a la mujer, siendo este el papel de ser madre (Euquerio Guerrero 1975, p. 38). Por lo tanto, en la legislación laboral hondureña se reconocen aquellos derechos que corresponden al cumplimiento de una maternidad sana mediante los periodos de pre y post natal, y horas de lactancia con el fin de cuidar el derecho de la mujer por ser madre y del menor; respetando que cuando la mujer termine este proceso pueda regresar a su trabajo sin que le sean violentados ninguno de sus derechos como trabajadora.

### ***Trabajo de Personas con Discapacidad***

Según datos manejados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), existen en el país, más de 177.000 personas con discapacidad, de las cuales cincuenta mil trescientos cuatro (50,304) están en edad económicamente activa, sin existir en el país suficientes oportunidades de inserción laboral para estas

personas; y siendo que es obligación del Estado garantizar que las personas con discapacidad alcancen su máximo desarrollo y su plena participación social, así como el ejercicio de los derechos y deberes consagrados en el ordenamiento jurídico, el Estado mediante el Congreso Nacional emite decreto número 160-2005 “Ley de equidad de desarrollo integral para las personas con discapacidad” la cual tiene como fin primordial asegurar la inclusión de las personas con discapacidad y su participación activa en los diversos procesos de la sociedad, es indispensable contar con un instrumento jurídico que garantice la equiparación de oportunidades y la no discriminación de este sector de la población; así como también los convenios internacionales, entre ellos, la Declaración Universal de Derechos Humanos, como La Constitución de la República en su artículo 60 establecen que todas las personas tienen los mismos derechos sin discriminación alguna por razones de raza, sexo, color, religión, posición social o *cualquier otra condición*, asegurándose con ello, que la libertad y la justicia tienen por base el reconocimiento pleno a la dignidad humana y a los mismos derechos en iguales e inalienables condiciones a todos los miembros de la sociedad.

Para cumplir con este objetivo se crea la ***Dirección General de Desarrollo para Personas con Discapacidad (DIGEDEPDI)***, órgano encargado de velar y hacer cumplir esta ley, la cual tiene una Sección especial de Trabajo aspectos importantes que deben tomar en cuenta las empresas hondureñas para no violentar este derecho, como ser:

**1.-** Garantizar a las personas con discapacidad, en todo el país, el derecho a un empleo adecuado y digno a sus condiciones y necesidades personales. Evitando todo acto de discriminación laboral adoptar criterios de selección de personal o establecer condiciones generales de trabajo no adecuados a las condiciones de los aspirantes. Así, como solicitar requisitos adicionales a los

establecidos para cualquier otro solicitante y, no emplear, por razones de discapacidad, cuando se es idóneo para desempeñar el cargo o labor solicitado; y

2.- Las Empresas públicas y privadas están obligadas a contratar un número mínimo de personas con discapacidad de acuerdo con la siguiente tabla:

- 1) De veinte (20) a cuarenta y nueve (49) trabajadores, una (1) persona con discapacidad;
- 2) De cincuenta (50) a setenta y cuatro (74) trabajadores, dos (2) personas con discapacidad;
- 3) De setenta y cinco (75) a noventa y nueve (99) trabajadores, tres (3) personas con discapacidad; y,
- 4) Por cada cien (100) trabajadores, cuatro (4) personas con discapacidad;

Es importante señalar que de las normas especiales anteriores descritas, las empresas deben considerar dentro de sus procesos de contratación de personal las disposiciones que la ley les exige para resguardar el derecho a la igualdad que toda persona tenga derecho a un trabajo digno.

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El principal objetivo de esta tesis es generar un diagnóstico políticas para la gestión del talento humano, con el interés de brindar información fundamental para la formulación de propuestas, toma de decisiones y otros; cumpliendo así la función de una investigación básica mixta de solucionar el problema de escasez de información y ampliar el conocimiento del área en cuestión.

### **3.1 ENFOQUE Y MÉTODO**

El enfoque de la investigación cualitativo y cuantitativo, tomando en cuenta que se lleva un diagnóstico y análisis de la situación actual en la administración del recurso humano de la empresa Nipponauto S.A, y de igual manera se utilizan métodos estadísticos y la realidad se analiza de manera objetiva.

El tipo de investigación que se utilizó es la explicativa ya que está orientado a responder por los efectos del fenómeno, para luego formular una propuesta de políticas y procesos para la gestión del talento humano.

### **3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

Con la intención de generar información confiable y actual se optó por aplicar como técnicas de recolección la encuesta y la entrevista, herramientas proyectivas que brindaron datos de primera mano, sin ningún tipo de influencia de fuentes de información secundarias.

Y para el análisis de los datos obtenidos se utilizó como herramienta metodológica el univariado, ya que no se hicieron cruces de variables, para lo cual se utilizó el software Excel Office para la elaboración de gráficas que reflejan el resultado de cada pregunta del cuestionario.

La encuesta estará basada en un cuestionario estandarizado dirigida a una muestra de dieciséis (16) empleados operativos de la empresa. Ver anexo 1; para identificar la percepción de los empleados sobre su necesidad de ser capacitados.

La entrevista utiliza una guía de preguntas dirigida al Supervisor General de la empresa cuyo contenido se presenta en el anexo 2; para tener claro cuál es proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación que utiliza actualmente la empresa “Nipponauto S. A.”

### **3.3 PROCEDIMIENTOS**

Para la recolección de los datos se realizó una entrevista directa al responsable de supervisar al recurso humano de la empresa, así: El miércoles 19 de febrero del 2014, entrevista por medio de un cuestionario de once (11) preguntas abiertas realizadas al Licenciado García, Supervisor General de Nipponauto S.A.

En fecha 19 y 20 de Febrero del año 2014, se realizó una encuesta de manera directa a los empleados de la empresa Nipponauto S.A., entregando a cada uno de ellos la misma, con el fin de conocer las deficiencias de capacitación que consideran los empleados que tienen en el área de capacitación dentro de la empresa en las cuatro sucursales de Tegucigalpa; y dos (02) encuestas vía telefónica a los empleados de San Pedro Sula utilizando el mismo cuestionario de preguntas aplicada a los empleados de las sucursales de Tegucigalpa. Esta última a petición de la empresa de no excluir a ningún colaborador dentro de este proceso de estudio, para lo cual la misma facilitó el medio para encuestarlos.

### **3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**Fuentes Primarias:** Los colaboradores que brindaron información.

**Fuentes Secundarias:** Manual de puestos, Manual de organización y funciones, y organigrama de la empresa.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La empresa “Nipponauto S.A.” tiene 26 empleados, que están ubicados en las sucursales en el Distrito Central, en las Colonias: Miraflores, Las Torres, El Prado, en la 3era y 4ta avenida de Comayagüela y una Sucursal en San Pedro Sula. De esta población se eligió una muestra única de dieciséis (16) empleados operativos del Distrito central y San Pedro Sula los cuales se encuentran divididos en cada tienda<sup>1</sup>.

### **3.6 VARIABLES**

Las variables de nuestro estudio son:

1. Escolaridad del empleado
2. Nivel de capacitación
3. Precepción de necesidad de capacitación
4. Funciones
5. Procesos que se realizan por la empresa en el reclutamiento, selección y contratación de Personal.

---

<sup>1</sup> *Por seguridad y política de la empresa nos pidieron que no definiéramos cuantos empleados se encuentran en cada sucursal.*

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presenta el diagnóstico sobre la situación de la empresa en lo que concierne al reclutamiento, selección, contratación de personal y capacitación. La información analizada proviene de una entrevista con el Supervisor General de la empresa, quien está a cargo del manejo de personal, y una encuesta levantada a los empleados del área operativa de la empresa muestra determinada inicialmente.

### **4.2 EL RECLUTAMIENTO**

De acuerdo a lo conversado en la entrevista con el supervisor general encargado del manejo de personal, la empresa busca dentro de su personal interno para ocupar una plaza vacante. Si la vacante no es un puesto crítico y sus actividades las puede realizar otro empleado, se le asignan las funciones a éste. Por lo general, se contrata nuevo personal cuando el puesto es de un bodeguero o cajera. En este caso, no se pide mucho requisito. Si el puesto es para ocupar la vacante de vendedor o encargado de tienda se seleccionan internamente a los empleados con mayor antigüedad y experiencia dentro de la empresa.

En los casos que no pueden cubrir la vacante internamente la empresa utiliza referencias personales de los empleados de la empresa o el Centro de Recurso de Empleo (CRE); pero es un recurso utilizado en última instancia.

De lo anterior, se concluye que la empresa no utiliza ningún tipo de reclutamiento, porque al tener una vacante lo que se acostumbra es una promoción del empleado que pueda cubrir la vacante. Este proceso no es considerado como una manera de selección de personal.



### **4.3 LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

En este proceso la empresa tiene un manual de puestos que no conoce el Supervisor General, por lo que no se toma como punto de referencia para definir las funciones y habilidades del candidato para ocupar la vacante. Por ser un procedimiento que en la mayoría de veces se efectúa internamente, éste no dura más de una semana para ocupar la vacante y solamente está involucrado el Supervisor General.

En caso de contrataciones externas, el Supervisor General entrevista a los candidatos, y algunas veces solicita una autoevaluación al entrevistado para conocer sus aptitudes. No utiliza ninguna otra herramienta ni solicita exámenes médicos de los postulantes y procede a elegir al que a su parecer es la persona correcta a ocupar la vacante y, sugiere a la gerencia para su visto bueno y proceder a la contratación. Pero su elección es casi definitiva, ya que la gerencia le ha dado la facultad de contratar. Durante la contratación únicamente participa el supervisor general y el candidato elegido a ocupar el puesto. Una vez que se contrata, se le asignan sus funciones y en caso de ser necesario se le pone al lado del empleado con sus mismas funciones o experiencia para que conozca el funcionamiento y las actividades que debe realizar dentro de la empresa.

### **4.4 CAPACITACIÓN**

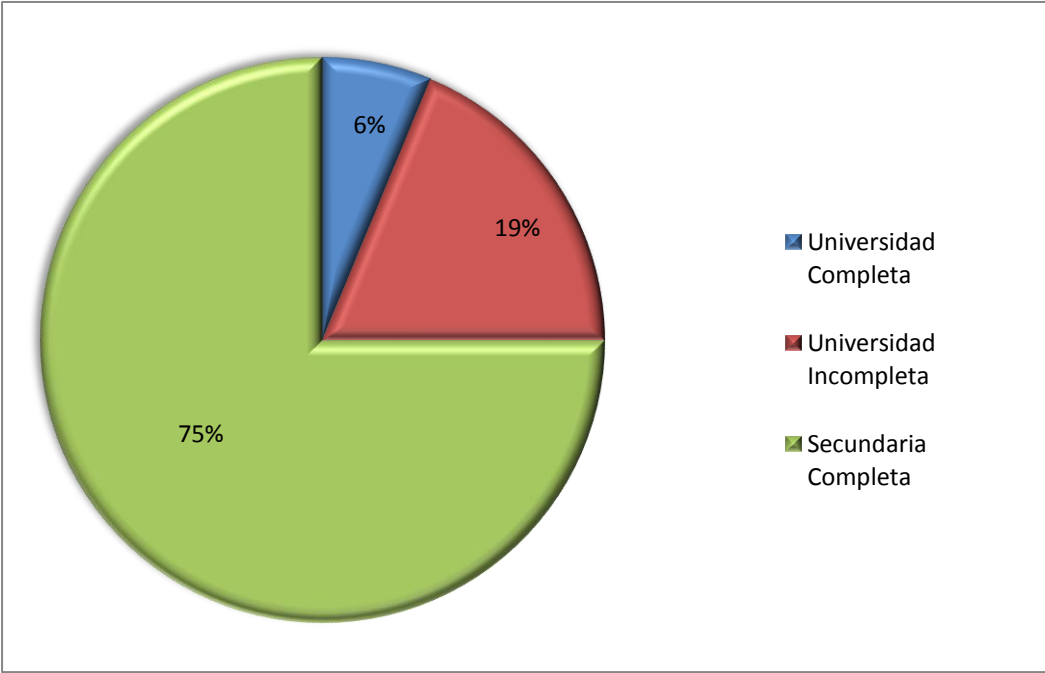
En esta etapa del diagnóstico se consideran tres situaciones:

1. ¿Práctica de la empresa en el área de capacitación?
2. ¿Percepción de los empleados sobre la capacitación?

Mediante la entrevista, el Supervisor General manifestó que actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación. Cuando deciden capacitar al personal utilizan la disponibilidad y oferta que encuentra en el Instituto de Formación Profesional (INFOP) para el personal operativo. Para el personal administrativo acuden a la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT).

La empresa considera que el desarrollo del personal es importante, pero también observa el desinterés y poca disponibilidad de los empleados para utilizar horas o días inhábiles para recibirlos. Por otra parte, la encuesta revela que el 75% del personal encuestado tiene un nivel de escolaridad media: *secundaria completa*, 19% han cursado estudios universitarios sin completar y el 6% restante han logrado culminar los estudios universitarios.

**GRAFICO NO. 1  
NIVEL DE ESCOLARIDAD**

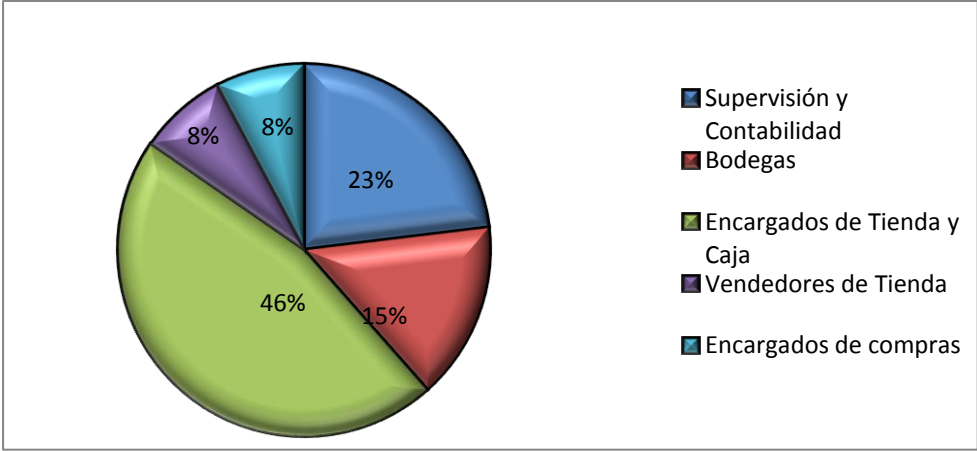


*n: dieciseis (16) personas encuestadas*

*Fuente: Empleados de NIPPONAUTO S.A*

Asimismo, se encuentra que los dieciséis (16) empleados de la empresa desempeñan puestos operativos de suma importancia por la relación directa que sostienen con el cliente y el producto que la empresa vende.

**GRAFICO NO. 2  
PUESTO QUE DESEMPEÑA**

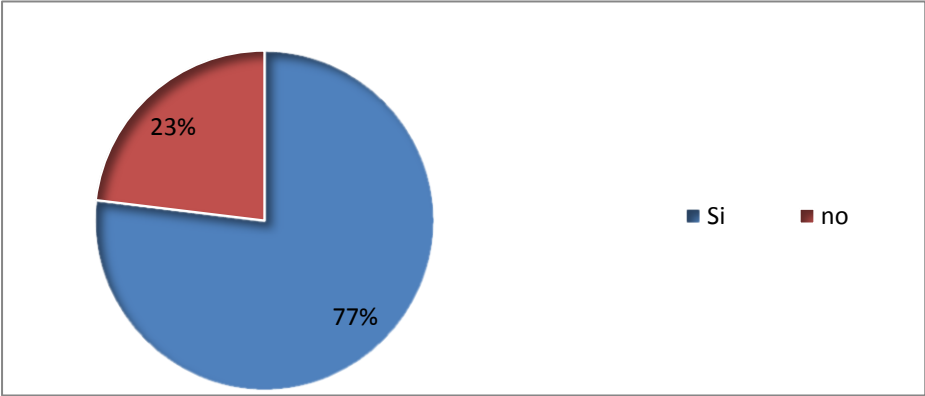


*n: dieciseis (16) personas encuestadas*

*Fuente: Empleados de NIPPONAUTO S.A.*

La encuesta también muestra que 23% de los trabajadores no han sido capacitados en sus áreas de trabajo, a diferencia de 77% que si han recibido. Esto sugiere que el personal está debidamente capacitado en áreas de influencia de la empresa, especialmente en atención al cliente.

**GRAFICO NO. 3  
EMPLEADOS CAPACITADOS LOS DOS ULTIMOS AÑOS**

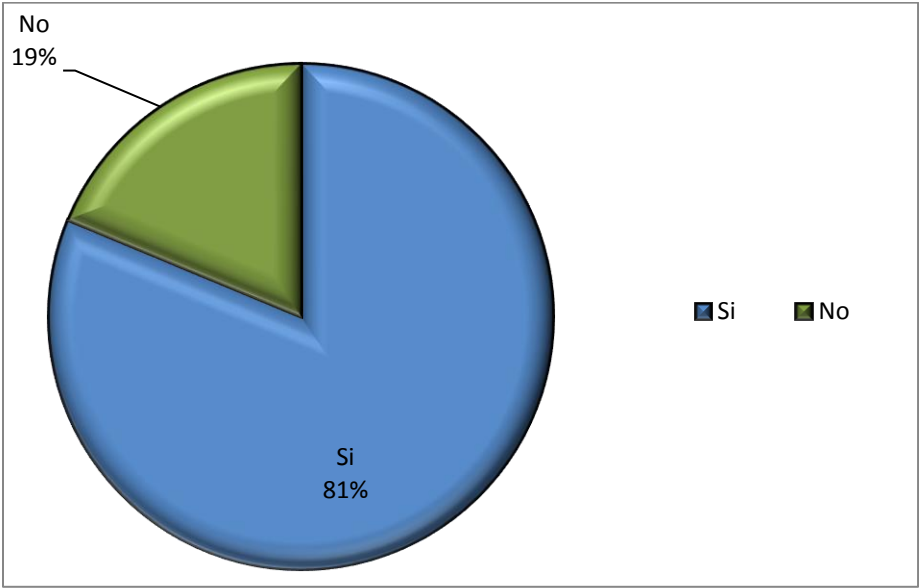


*n: dieciseis (16) personas encuestadas*

*Fuente: Empleados de NIPPONAUTO S.A.*

El 81% de los empleados declaran que desean ser capacitados para optimizar sus puestos de trabajo y cumplir con calidad y eficacia en las actividades asignadas. Por otra parte, 19% de los empleados aseguran que no necesitan capacitación para llevar a cabo sus funciones.

**GRAFICO NO. 4  
PERCEPCIÓN DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN**

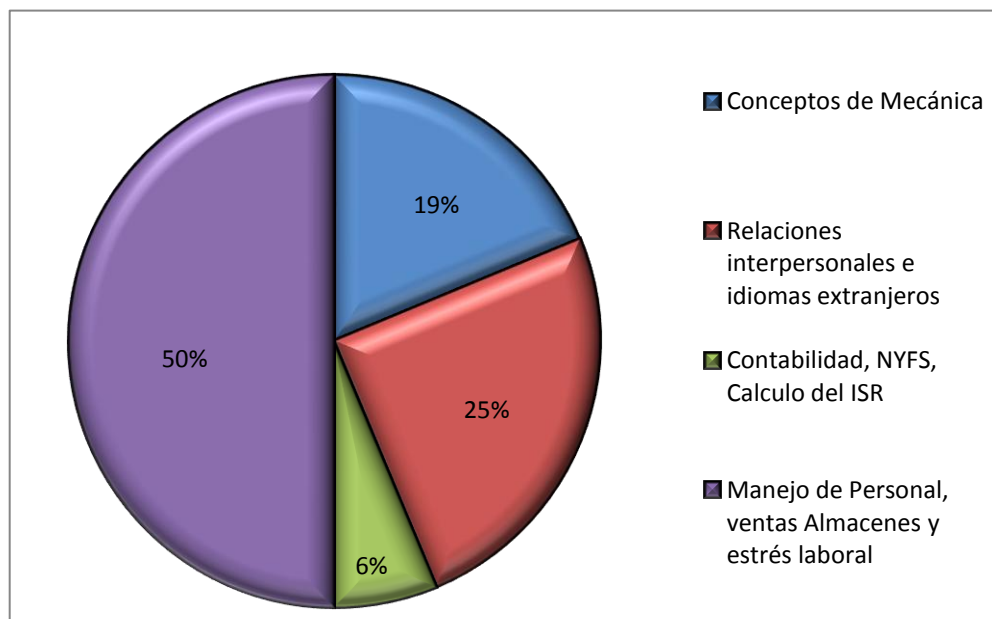


*n: dieciseis (16) personas encuestadas*

*Fuente: Empleados de NIPPONAUTO S.A.*

Por otra parte, los empleados de la empresa indicaron que las capacitaciones sugeridas en la encuesta son el servicio al cliente, trabajo en equipo y comunicación eficiente, ya fueron recibidos por ello; Sin embargo, consideran que en caso de ser capacitados, los cursos que están interesados en recibir serían: *Estrés laboral, manejo de almacenes, manejo de personal y ventas, aspectos contables, NYFS, cálculo de impuesto sobre la renta, relaciones interpersonales, Inglés, vocabulario técnico en mecánica*; igualmente expresan que recibirlos era de tipo Necesario/Normal para ellos

### GRAFICO NO.5 ÁREAS EN QUE LE GUSTARÍA SER CAPACITADO



*n: dieciseis (16) personas encuestadas*

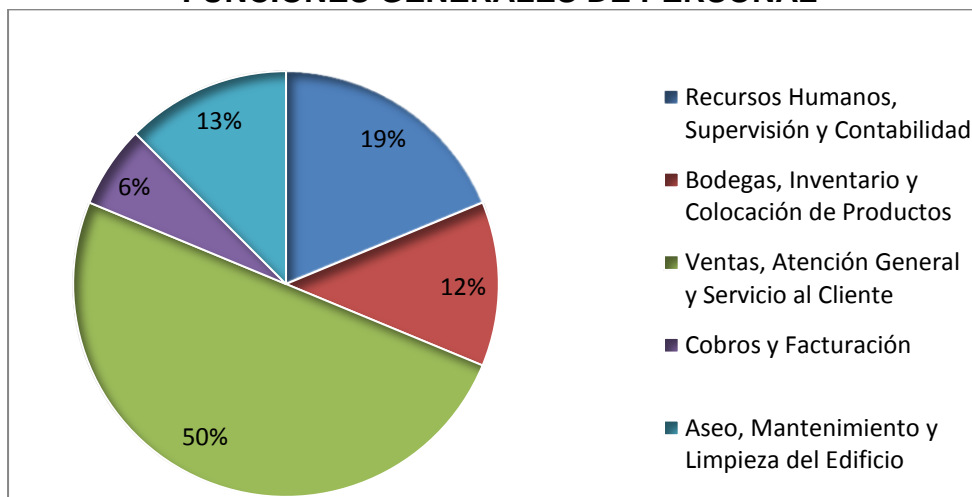
*Fuente: Empleados de NIPPONAUTO S.A.*

Se consideró analizar las funciones que llevan a cabo los empleados entrevistados y las líneas de mando a que obedecen esto con el objetivo de identificar y priorizar al momento de diseñar el plan de capacitación. Se observa que 63% del personal encuestado dependen directamente de la Supervisión General y la Administración; en cambio, 31% de los empleados dependen de los Encargados de tienda y 6% de los encargados de la bodega.

Identificando también las funciones que realiza el personal operativo encuestado. Resulta que 50% está en Ventas, Atención General y Servicio al Cliente; 19% se dedican a la administración de los recursos humanos, supervisión y contabilidad, 13% de los empleados coordinan las actividades de aseo, mantenimiento y limpieza del edificio, 12% atienden la bodega, inventario y

colocación de productos y repuestos en las vitrinas; y 6% se dedican a los cobros y facturación.

**GRAFICO NO. 6  
FUNCIONES GENERALES DE PERSONAL**



*n: dieciseis (16) personas encuestadas*

*Fuente: Empleados de NIPPONAUTO S.A.*

Se concluye, que el personal actualmente se encuentra capacitado en las áreas de más injerencia para la empresa acorde a su nivel educativo, como atención al cliente, trabajo en equipo y comunicación eficiente; también se sienten satisfechos con su trabajo y sugirieren ser capacitados con cursos de interés para mejorar el desempeño y atención al cliente. A su vez los empleados manifestaron que, en caso de ser capacitados, los cursos de interés, y que les pueden ayudar realizar su trabajo con mayor eficiencia, ampliar y adquirir mayor conocimiento serían Estrés laboral, aspectos contables, NYFS, cálculo de impuesto sobre la renta, relaciones interpersonales, Inglés, vocabulario técnico en mecánica, manejo de almacenes, manejo de personal y ventas, necesidades que observan como normales.

Debido a que la empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita identificar cuáles son las necesidades o áreas de capacitación que debe fortalecer dentro de su organización. Se localizo como punto de partida, los cursos sugeridos

por los empleados de la empresa Nipponauto S.A., así como también aquellos identificados de acuerdo al rubro de la empresa, puestos y funciones que desempeña cada uno de los colaboradores los cuales son de suma importancia su implementación, orientados a los recursos que oferta el INFOP.

## CAPITULO V. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- La empresa Nipponauto S.A cuenta con veintiséis (26) empleados distribuidos en el área administrativa y operativa de la empresa, y el encargado de la gestión del personal es el Supervisor General. Asimismo, cuenta con herramientas de recurso humano como ser: Código de Ética, Manual de organizaciones y funciones, y Manual de Puestos y Normas de Administración, sin embargo las mismas no son utilizadas por el Supervisor General al momento de realizar procesos de reclutamiento, selección, contratación de personal, y capacitación.
- Se encontró que el supervisor general, preferiblemente utiliza el reclutamiento interno ya que es una manera de incentivar al empleado (ascenso). En el proceso de selección y contratación de personal no tiene un procedimiento escrito a seguir. Sin embargo, contrata al personal mediante criterios de entrevista y autoevaluación del candidato, y se limita a realizar las capacitaciones de acuerdo a como se presenten las oportunidades que ofrezcan otras instituciones tales como el Instituto de Formación Profesional (INFOP) o la cámara de Industria y Comercio (CIC).
- El recurso humano debe ser capacitado de acuerdo al rubro de la empresa, puestos y funciones que desempeña cada colaborador orientados todos ellos bajo el marco de un plan estratégico que deberá ser elaborado por la Empresa acorde a sus objetivos, valores, misión y visión organizacionales.



## **CAPÍTULO VI. RECOMENDACIÓN: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS**

### **6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

#### **PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “NIPPONAUTO S.A.”**

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, se ha vuelto de suma importancia que las organizaciones cuenten con las personas adecuadas en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la misma aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados de un proceso de reclutamiento, selección y contratación deficiente. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, porque el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las conforman.

En tal sentido, se ha elaborado una propuesta de procedimientos y políticas para el Reclutamiento, Selección, Contratación y Capacitación de Personal, para establecer un marco de actuación que permita potencializar el recurso humano de la organización.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

Este Plan de acción tiene por objeto brindar una herramienta a la empresa que pueda utilizar para establecer claramente los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal dentro de la organización. Para ello se utilizará de referencia un plan estratégico elaborado como propuesta exclusivamente para el funcionamiento del área de Recursos Humanos de la Empresa Nipponauto S.A.

## 6.4 PLAN ESTRATÉGICO

La empresa *NIPPONAUTO S.A.*, no cuenta con un plan estratégico pero tiene misión, visión, objetivos y valores empresariales; los cuales se tomarán de referencia para proponer un plan estratégico ligado a los preceptos preestablecidos por la empresa y a sus necesidades de Gestión del Recurso Humano, para la elaboración de una propuesta de un Plan de Capacitación.

***Siendo que su razón de ser, es ser:*** Una empresa comercializadora de partes automotrices, comprometida a satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo productos certificados de alta calidad con atención personalizada y recurso humano calificado.

***Desea convertirse en:*** Líder en la comercialización de partes automotrices con miras en la mejora continua, trabajando con ética y profesionalismo para lograr la confianza y satisfacción del cliente.

***Teniendo los valores Empresariales como:*** Honestidad, Responsabilidad, Integridad, Profesionalismo y Disciplina.

***La empresa se propuso los objetivos siguientes:***

- ↗ Ser la primera opción del cliente en piezas de recambio para los vehículos de las marcas Mitsubishi, Hyundai, Kia, Daewoo y Peugeot.
- ↗ Satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- ↗ Posicionar una marca como líder en el mercado de repuestos automotrices.
- ↗ La búsqueda y conquista continúa de nuevos mercados.

Actualmente, la empresa se ha posicionado en la preferencia de sus clientes por más de diez años, lo cual permite determinar que la misma ha adquirido la preferencia de sus clientes por la calidad del producto que ofrece. Para continuar en el marco de la excelencia la empresa deberá seguir en la mejora continua preparando a su personal en aquellas áreas de mayor influencia de la empresa como ser atención personalizada y recurso humano calificado, como parte del cumplimiento de su misión.

Para ello, la empresa inicialmente ha asignado al Supervisor General como la persona responsable de supervisar y ejecutar los planes de acción enmarcados en la gestión del recurso humano de la organización.

**Enfoque:** Prestación de los Servicios y las necesidades de las áreas de operaciones/administración compatibles con la mejora de las condiciones laborales.

**Premisas:**

- a) Los empleados son el factor clave de las organizaciones
- b) Personal capacitado
- c) Mejora continua en el servicio al cliente
- d) Mejora de las condiciones laborales
- e) Nueva cultura organizacional
- f) Mejorar el reclutamiento, selección y contratación de personal
- g) Desarrollar la comunicación interna y el compromiso
- h) Impulsar sistemas de ergonomía, higiene y seguridad laboral

## 6.5 PLAN DE ACCIÓN<sup>2</sup>

| No | Objetivos  | Descripción de la Acción   | Responsable        | Indicadores   | Ejecución                                |
|----|--|--|--------------------|---|--|
| 1  | Diseñar, implementar y desarrollar un modelo de gestión estratégica de RRHH que responda a la misión, visión y valores empresariales | a) Diseño de un modelo estratégico para el funcionamiento de un área o departamento para la administración del RRHH.<br>b) Restructuración orgánica y funcional de los puestos de la organización.<br>c) Actualización, análisis e implementación del uso de Código de Ética, Manual de organizaciones y funciones, y Manual de Puestos y Normas de Administración | Supervisor General | Práctica interna y permanente, de las acciones consideradas durante la aplicación gradual del plan. | Segunda semana del mes de mayo, de 2014. |
| 2  | Planificar y adquirir los recursos humanos necesarios para promoción, ascenso o sucesión del personal.                               | a) Políticas y procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal.<br>b) Elaboración de procesos de inducción<br>c) Programa de desarrollo o plan de   | Supervisor General | Estudio, monitoreo y seguimiento constante de puestos   | Tercera semana del mes de mayo, de 2014. |

<sup>2</sup> El plan de acción sugerido es exclusivamente orientado para el funcionamiento de un área de recursos humanos.

|   |   |   |                    |   |  |
|---|---|---|--------------------|---|--|
|   |   | carrera.  |                    |   |  |
| 3 | Impulsar y mejorar los procesos de formación de personal dirigido a mejorar las habilidades y capacidades de los colaboradores. | <p>a) Diseñar, establecer los procesos de formación: Nivel de capacitación actual por colaborador, necesidades de capacitación identificadas por los colaboradores y la empresa.</p> <p>b) Elaboración y diseño de plan de capacitación</p> <p>c) Evaluación de resultados de capacitación.</p> | Supervisor General | Fijar desde ahora, oportunidades disponibles en materia de capacitación a todo empleado | Primera semana del mes de junio de 2014. |
| 4 | Desarrollar y mejorar aspectos relacionados con la ergonomía, higiene y seguridad laboral.                                      | <p>a) Normas de Ergonomía, higiene y seguridad</p> <p>b) Plan de Prevención de Riesgos</p> <p>c) Capacitación y Formación en acciones preventivas.</p>  | Supervisor General | Inicio permanente de acciones preventivas en cada puesto de trabajo.                    | Segunda semana del mes de junio de 2014. |
| 5 | Implementar técnicas y herramientas de calidad de los   | <p>a) Guía de los servicios del área de RRHH.</p> <p>b) Crear mapa de procesos de gestión</p>   | Supervisor General | Optimización de recursos y  | Tercera semana del mes de junio          |

|  |           |   |  |   |          |
|--|-----------|---|--|---|----------|
|  | servicios | del recurso humano relacionado con los objetivos de la empresa. |  | cumplimiento de la planeación enfocada en el rumbo de la empresa. | de 2014. |
|--|-----------|---|--|---|----------|

## **6.6 POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **6.6.1 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

1. Para desarrollar las actividades de gestión de recursos humanos siempre se asegurará el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros adoptados por la organización.
2. Únicamente podrán requerir la contratación de nuevo personal el Supervisor General, la Gerencia Administrativa o de Operaciones, y la misma deberá realizarse por escrito. (*Ver apéndice No. 3*)
3. Para dar inicio con el proceso de reclutamiento y selección, el área solicitante deberá proporcionar el perfil del puesto, que será la base para la elección de los candidatos a incorporar en el proceso.
4. Será responsabilidad del Supervisor General llevar a cabo las gestiones correspondientes para el reclutamiento, selección y contratación de personal según lo requerido.
5. En los casos en que el puesto sea nuevo, debe realizarse el perfil del puesto, el que deberá incluir los conocimientos, habilidades y capacidades con que debe contar el postulante para ocuparlo y debe ser aprobada por la gerencia.
6. En los casos que el puesto ya exista, pero la plaza sea nueva, debe ser aprobada por el Gerente General.
7. El Supervisor General, previo a la contratación debe contar con el visto bueno de la Gerencia General y de la gerencia del área respectiva.

8. El proceso de reclutamiento y selección se iniciará cuando exista alguna de las siguientes condiciones:
- ↗ Plaza vacante
  - ↗ Traslado de personal
  - ↗ Renuncia de empleado o abandono
  - ↗ Despido o destitución
9. El Supervisor General contará con una base de datos física y digital, con las hojas de vida de candidatos, la base será actualizada con el objetivo de tener candidatos disponibles para el área que lo solicite al momento de iniciar el proceso de reclutamiento y selección.
10. Las solicitudes de requerimiento de personal, propuestas para contrataciones, ascensos y traslados, deben ser gestionados por las áreas solicitantes con la debida anticipación.

### **6.6.2 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN**

1. La empresa “Nipponauto S.A.”, por medio del encargado del manejo del recurso humano, se responsabiliza de la búsqueda, análisis, selección de los temas y expositores, que se ajusten a las necesidades que se desea satisfacer. Para ello se analizarán los costos, control presupuestario, selección, inscripción y aviso a los participantes como también el apoyo logístico (sala, equipos, refrigerio, hoteles, etc.), contrataciones y tramitación, seguimiento durante el desarrollo, registro de información y evaluación final.
2. El supervisor general aplicará una encuesta a los empleados con el fin de recabar la información necesaria para construir un plan de capacitación que asegure nuevos conocimientos en los empleados y desarrollen las actividades requeridas con efectividad.



3. Los planes de capacitación deben estar orientados al cumplimiento de las necesidades de la empresa, su plan estratégico y las expectativas del personal; es por esto que debe estar en revisión continua para realizar los ajustes necesarios.
4. El plan de capacitación deberá contemplar los aspectos de formación para el desarrollo de actividades, habilidades y aptitudes de los empleados, que deberán contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo de la empresa “Nipponauto S.A.”
5. El plan de capacitación debe ir dirigido para que el empleado eleve los niveles de desempeño, y prepararlo para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
6. “Nipponauto S.A.” otorgará permiso en horas hábiles para las capacitaciones a los empleados siempre y cuando los conocimientos adquiridos sean aplicados al mejoramiento del desarrollo de las funciones.
7. El plan de capacitación deberá contemplar los aspectos de higiene y seguridad laboral.
8. Las capacitaciones podrán ser internas o externas, impartidas por los mismos colaboradores de la empresa o un personal externo, de manera que se puedan abarcar todos los aspectos necesarios.
9. La evaluación y el impacto de la capacitación debe realizarse a través de una metodología, que deberá definir claramente los indicadores de medición de los resultados de la capacitación.

## 6.7 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El Supervisor General o Gerente del área que necesite nuevo personal u ocupar una vacante, deberá llenar un formulario de requerimiento de personal (*Ver Anexo 3*), Instrumento que debe ser llenado bajo el análisis de las características del puesto de trabajo. Para esto se tendrá en cuenta el manual de puestos de la organización. Si el puesto es nuevo deberá crearse primero el perfil del puesto, por lo que esta herramienta será de fácil uso para identificar las necesidades que se desea cubrir, y así proceder a dar inicio a la planificación del proceso de reclutamiento.

Durante la planificación, el encargado del proceso deberá definir de acuerdo al puesto a ocupar qué tipo de reclutamiento desea realizar, ya sea interno o externo, tiempo requerido para realizar el proceso y el costo.

### 6.7.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO INTERNO:

**Concurso Interno:** El Supervisor General, luego de llenar o recibir el requerimiento de personal deberá llamar a concurso mediante un *comunicado interno* a todos los empleados de la empresa que estén interesados en ocupar el o los puestos vacantes. El empleado deberá cumplir con los requisitos establecidos para ocupar el puesto. Se señalará el día y hora para recibir a las personas interesadas en participar en el proceso de selección.

**Plan de Ascenso o Sucesión:** mediante un plan de ascenso validado por la empresa, el Supervisor General deberá identificar dentro del personal operativo (*bodega, caja, ventas*), aquellos puestos donde pudieran ascender u ocupar la vacante. Este plan podrá incluir una capacitación para mejorar las habilidades o destrezas de los colaboradores en aquellas áreas que demuestren debilidad y así, poder ascenderlos a encargados de tienda, supervisores, oficiales de compra y otros puestos dentro de la empresa. Si el ascenso se realiza mediante un plan de sucesión es bueno que se cuente con la opinión del colaborador para saber cómo

se ve él o ella, en el futuro dentro de la empresa y crear en conjunto una visión de la inversión a largo plazo que tendrá la empresa.

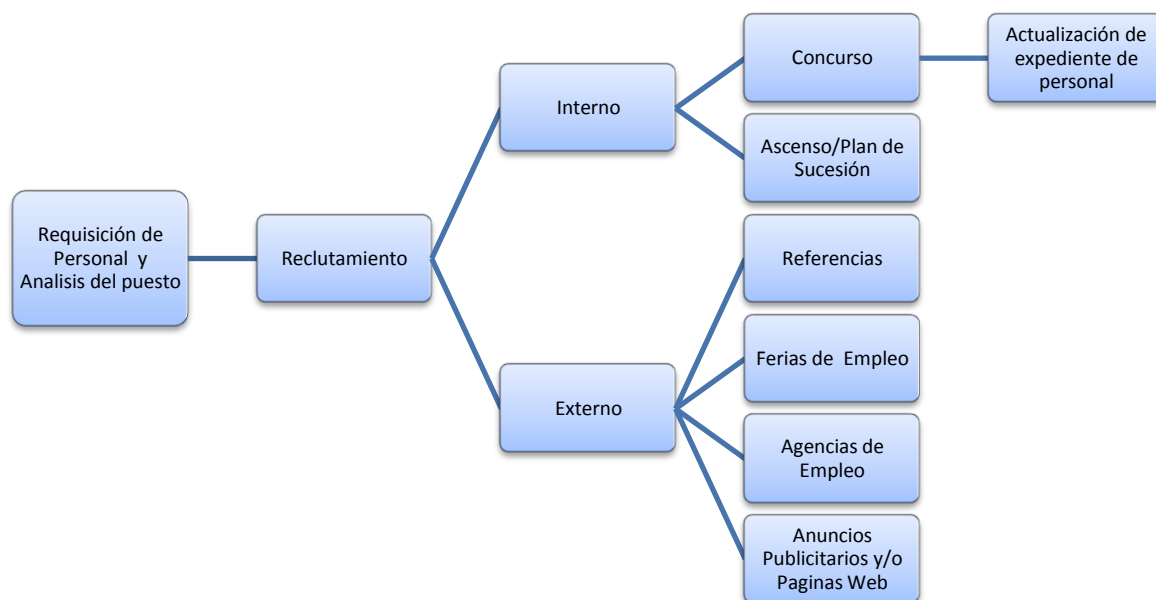
### 6.7.2 PROCESO RECLUTAMIENTO EXTERNO:

Una vez que el Supervisor General ha recibido el requerimiento de personal deberá, hacer uso de:

- Referencias (de empleados u otras personas de posibles candidatos que deseen aplicar al puesto).
- Ferias de Empleo
- Agencias de empleo
- Anuncios publicitarios y/o Páginas Web

Escogido el medio o medios a utilizar, el Supervisor General elaborará el anuncio con los requisitos establecidos para ocupar el puesto, señalará el día y hora en que realizará el proceso de recepción de información y selección de personal.

**FIGURA 7  
DISEÑO DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO**



Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y que se ha escogido a los mejores candidatos para la vacante, se procede a iniciar el proceso de selección de personal. Si la empresa no cuenta con una base de datos es importante que después de la aplicación de este proceso pase a crearla con la información entregada por los postulantes para acortar tiempos y costos de futuros procesos.

## **6.8 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Seguido al proceso de reclutamiento, se procede a dar inicio al proceso de selección mediante la recepción de la documentación que fue requerida mediante el reclutamiento interno o externo; si se hizo internamente bastará con la actualización de datos del empleado y una pre-evaluación antes de su ascenso para ver si está apto para ocupar la vacante. Si cumple con todos los requisitos se le promueve al puesto vacante. En caso de que no, se seguirá con el reclutamiento externo, se recibirá la documentación requerida y se señalará fecha para la entrevista.

Durante este proceso se debe de tomar en consideración criterios de selección de personal requerido para cada posición, en función de la naturaleza del puesto como: *experiencia, habilidades, educación, formación, exámenes psicométricos o pruebas (si aplicara), resultados de la entrevista, presentación, comprobación de referencias e historial y otras requeridas en función del puesto.*

### **PASOS A SEGUIR:**

- ***Documentación y Entrevista***

El día y la hora señalada para la entrevista el Supervisor General requerirá al postulante que lleve la Hoja de vida o Curriculum vitae, la que deberá contener la información personal, trabajos desempeñados, nivel educativo, documentación que acredite su información personal, dos (2) referencias personales, dos (2) referencias de empleos anteriores.

Posteriormente dará inicio a la entrevista. Esta deberá ser estructurada de manera mixta para permitir al candidato proporcionar toda la información relevante sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee, así como también trabajos desempeñados, puestos anteriores, aspiraciones salariales. Posteriormente dará a conocer de manera breve al candidato los requisitos para ocupar el puesto, las normas y perfil general del puesto vacante.

- ***Autoevaluación al candidato***

Antes de finalizar la entrevista, el supervisor general deberá preguntarle al candidato, si tiene alguna pregunta sobre el puesto. Seguidamente solicitará una breve autoevaluación al candidato (*conocimientos, habilidades y aptitudes*), asimismo el candidato deberá llenar el formulario de solicitud de empleo. Y finalmente al candidato se le dirá fecha en que conocerá si fue elegido a ocupar el puesto.

- ***Verificación de Referencia y otros datos***

Al día siguiente de la entrevista el Supervisor general deberá verificar las referencias y datos del candidato. Para esto podrá preguntar las siguientes interrogantes básicas a las personas referentes del postulante:

- a) Tipo de trabajo que era responsable el candidato.
- b) ¿Cuál era la actitud del candidato al asignársele una tarea nueva?
- c) ¿Cuáles consideraba usted que eran sus fortalezas y debilidades en el trabajo?
- d) ¿Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo?
- e) ¿Lo recomendaría para este puesto?

- ***Evaluación de la Entrevista y Pre-Selección***

Una vez, verificadas las referencias personales, el Supervisor General deberá evaluar los resultados de la entrevista, de la autoevaluación del candidato y las referencias personales para pre-seleccionar al candidato o candidatos idóneos a ocupar la vacante, el que deberá cumplir todos o la mayoría de los requisitos de acuerdo al perfil de puesto.

- ***Aprobación por la Gerencia***

Escogido el o los candidatos para ocupar a la vacante, el Supervisor General pasará la documentación del postulante y su evaluación a la Gerencia General o Gerencia destinataria del puesto, para que presente sus observaciones y aprobación para la contratación del postulante.

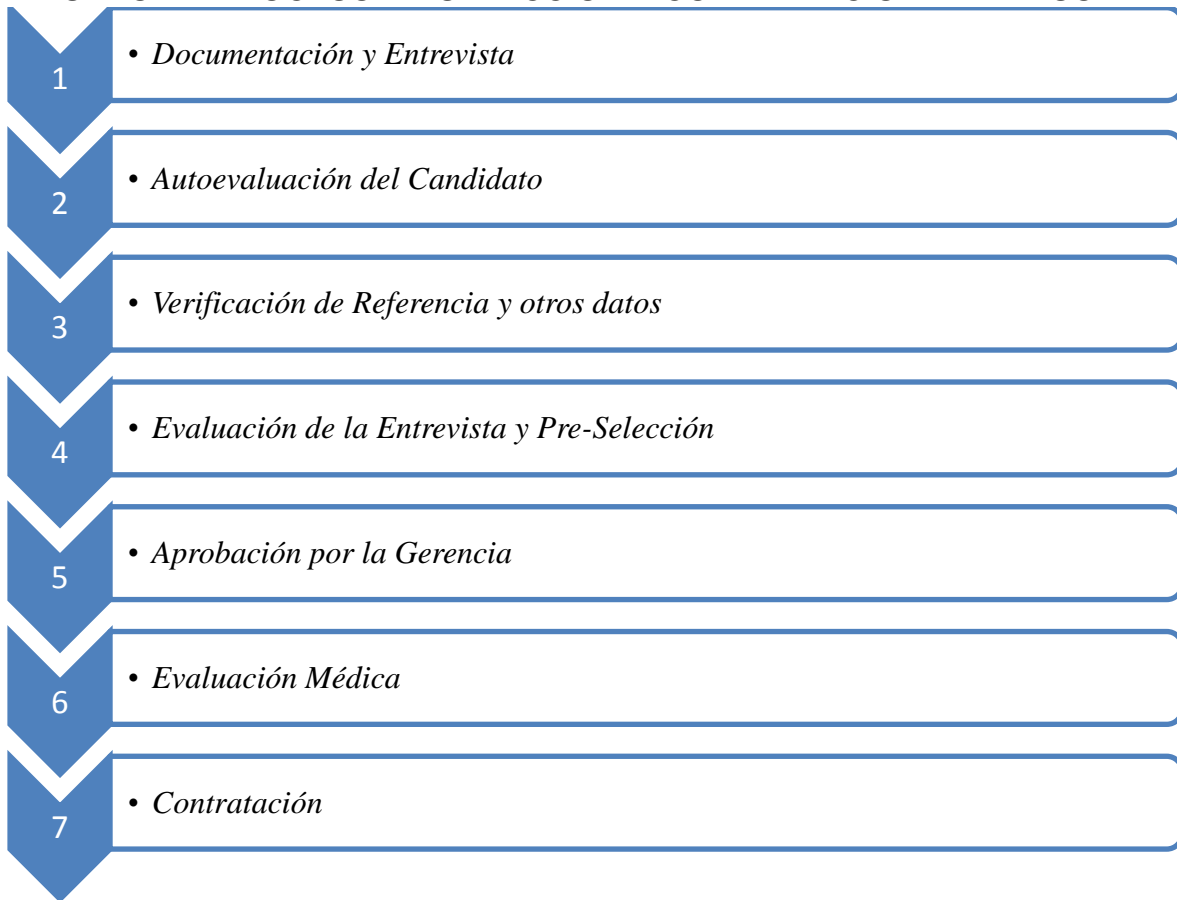
- ***Evaluación Médica***

Después de elegido el candidato y aprobado por la gerencia, se llamará al ganador someterse a un examen médico general de acuerdo a lo establecido por la leyes y/o en su defecto entregue la tarjeta de salud, y constancia de antecedentes penales para ser agregados a su expediente.

- ***Contratación***

El Supervisor General da a conocer al solicitante que ha sido contratado, las normas generales de la empresa, salario y beneficios legales; así mismo la elaboración y firma de contrato de trabajo. También se incluirá la programación de una Inducción Empresarial que incluya misión, visión, valores y código de ética.-

**FIGURA 8**  
**DISEÑO DE PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**



Una vez finalizado el proceso de selección y contratación, y que se haya ocupado la vacante el supervisor general deberá evaluar el rendimiento al empleado como una fuente de retroalimentación del éxito del proceso de reclutamiento y selección en la cual se evalúen los criterios siguientes:

| <b>No.</b> | <b>INDICADOR</b>  | <b>Unidades de Medición</b> | <b>Frecuencia de medición</b> |
|------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>1</b>   | Nivel de satisfacción del cliente (Encuesta de cliente externo) | Porcentaje (%)              | Cuando aplique                |
|            | Nivel de satisfacción del personal                              | Porcentaje                  | Cuando                        |

|          |  |  |                        |
|----------|--|--|------------------------|
| <b>2</b> | o compañeros de trabajo<br><br>(Encuesta de cliente interno)       | (%)  | aplique                |
| <b>3</b> | Personal contratado en tiempo después de recibido el requerimiento | Porcentaje (%)   | Para cada contratación |
| <b>4</b> | Evaluación del desempeño inicial                                   | Porcentaje de personal que cumple con el 85% de satisfacción | Trimestral             |

**Indicador 1.-** Cuando el personal tenga contacto directo con el cliente.

**Indicador 2.-** Mide relaciones interpersonales y el clima laboral dado por cambio del personal.

**Indicador 3.-** Cumplimiento de metas de metas y tiempos establecidos para el proceso.

**Indicador 4.-** Determinar el éxito de la contratación y el proceso y/o medios correctivos.



## **6.9 PLAN DE CAPACITACIÓN**

La capacitación se define como el elemento estratégico de desarrollo profesional de las personas dentro de una organización que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades, clima laboral y conductas del personal mediante políticas de adiestramiento y capacitación previamente definidas por la empresa.

Por ello, se recomienda el siguiente Plan de Capacitación que puede ser implementado en las tiendas ubicadas en Tegucigalpa y la sucursal en San Pedro Sula de la empresa “**NIPPONAUTO S.A.**”, dirigido a sus empleados, agrupándolos de acuerdo a los puestos y necesidades de cada área de Trabajo. Cabe mencionar que algunos temas de capacitación han sido sugeridos por lo empleados y otros son parte de las recomendaciones de este proyecto.

### **6.9.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La empresa “Nipponauto S.A.” Nació con el propósito de servir a los propietarios de vehículos de las marcas: Mitsubishi, Hyundai, Kia, Daewoo y Peugeot, ofreciendo productos de calidad OEM, que servirán como una alternativa principal para todas las personas que pudieran tener la necesidad de estos productos.

### **6.9.2 JUSTIFICACIÓN**

El recurso más importante de una empresa es el recurso humano ya que estos son los que generan los ingresos para cubrir los costos y gastos como también son los que generan las utilidades para los socios por medio de las ventas. Por lo que un personal motivado, capacitado y con un ambiente laboral agradable son los pilares fundamentales en los que la empresa pueda sustentar sus logros.

En tal sentido, se plantea el presente plan de capacitación para el personal operativo con el propósito de mejorar en la calidad del servicio al cliente, y por

ende las ganancias de la empresa, generando un beneficio para la empresa como también a sus empleados.

### **6.9.3 ALCANCE**

El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal operativo que trabaja en la empresa “Nipponauto S.A.”.

### **6.9.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

- ⇒ Elevar el nivel de rendimiento de los empleados y, con ello, al incremento de la productividad, rendimiento y la moral de los empleados que trabajan en “Nipponauto S.A.”
- ⇒ Mantener a los empleados al día con los conocimientos actualizados en las diferentes temas de interés, contribuyendo así a la iniciativa, creatividad y previniendo la obsolescencia en los empleados.
- ⇒ Mejorar la calidad en el servicio al cliente y el ambiente laboral.
- ⇒ Reclutar internamente al personal para cubrir una plaza vacante dentro de la empresa, encontrándose esté debidamente capacitado.

### **6.9.5 META**

Capacitar al 100% del personal operativo de la empresa “Nipponauto S.A.”

### **6.9.6 ESTRATEGIAS**

Las estrategias a emplear son.

- Realizar talleres o cursos con las diferentes instituciones que en ese momento estén ofertante los temas propuestos en este plan de capacitación, ya sea dentro como fuera de la empresa.
- Evaluar la capacitación y al expositor por medio de los instrumentos propuestos.
- Utilizar metodologías como la exposición de casos, exposiciones de grupo y talleres de trabajo para desarrollar la participación y creatividad de los participantes.

### **6.9.7 TIPO DE CAPACITACIÓN**

El tipo de capacitación propuesto en este proyecto, es la *capacitación correctiva* ya que está orientada a solucionar y corregir problemas de desempeño.

### **6.9.8 NIVELES DE CAPACITACIÓN**

En algunos cursos en donde el empleado no tiene ningún conocimiento se sugiere el Nivel Básico, para brindar información, conocimientos y habilidades primordiales para el buen desempeño en el puesto de trabajo. Si el personal ya cuenta con conocimiento general se recomienda el que en Nivel Intermedio para reforzar, profundizar, ampliar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada con el objetivo de mejorar el desempeño laboral.

### **6.9.9 RECURSOS**

El recurso humano lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, y demás especialistas del INFOP de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

Y el recurso de materiales lo conforma la infraestructura que es donde se desarrollaran las capacitaciones como ser un ambientes adecuados proporcionados por INFOP o la empresa; esta la definirá de acuerdo a sus facilidades, si se realizará dentro de las instalaciones de la empresa la misma proporcionará el mobiliario, equipo, mesas de trabajo, pizarra, data Show y ventilación adecuada.

### **6.9.10 FINANCIAMIENTO**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con el pago del 1% que la empresa le paga mensualmente a INFOP<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> *Todos los cursos y capacitaciones sugeridos en el cronograma de actividades son impartidos por INFOP; y en caso de no estar ofertados en su plataforma virtual, podrá solicitarlos por escrito a dicha institución.*

### 6.9.11 DISEÑO DE CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE CAPACITACIONES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA NIPPONAUTO S.A

A continuación se detalla un cuadro conteniendo el diseño de necesidades de capacitación para la empresa Nipponauto s.a.” para el año 2014 el que permitirán mejorar la calidad del recurso humano según las necesidades de capacitación identificadas durante el presente estudio.

| CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA         | PUESTO   | EMPRESA CAPACITADORA | TIPO DE EJECUCION | TIMESTRE DEL AÑO |
|------------------------------------|--|----------------------|-------------------|------------------|
| Gestión del Talento Humano         | Supervisión y Contabilidad   | INFOP, Miraflores    | Urgente           | II               |
| Contables, NIIF´S                  | Supervisión y Contabilidad   | INFOP, Miraflores    | Prioridad 1       | III              |
| cálculo de impuesto sobre la renta | Supervisión y Contabilidad   | INFOP, Miraflores    | Necesaria/Normal  | III y IV         |
| Dirección de Personal              | Supervisión  | INFOP, Miraflores    | Urgente           | II               |
| Responsabilidad Social Empresarial | Supervisión y Contabilidad   | INFOP, Miraflores    | Necesaria/Normal  | III y IV         |
| Técnicas en Ventas                 | Vendedores de Tienda   | INFOP, Miraflores    | Urgente           | II               |
| Ética Profesional                  | Vendedores de Tienda , Encargados de tienda y encargado de Caja y Bodega | INFOP, Miraflores    | Necesaria/Normal  | III y IV         |
| Inteligencia Emocional             | Vendedores de Tienda   | INFOP, Miraflores    | Necesaria/Normal  | III y IV         |
| Planificación al Trabajo           | vendedores de Tienda   | INFOP, Miraflores    | Necesaria/Normal  | III y IV         |
| Relaciones Interpersonales         | Contabilidad   | INFOP, Miraflores    | Prioridad 1       | III              |
| Liderazgo                          | vendedores de Tienda   | INFOP, Miraflores    | Necesaria/Normal  | III y IV         |

|  |   |                   |                  |          |
|--|---|-------------------|------------------|----------|
| Calidad en la Atención al Cliente            | Vendedores de Tienda y Encargados de tienda y Caja.                             | INFOP, Miraflores | Urgente          | II       |
| Registros Contables                          | Contabilidad  | INFOP, Miraflores | Prioridad 1      | III y IV |
| Motivación al Trabajo                        | vendedores de Tienda  | INFOP, Miraflores | Prioridad 1      | III      |
| Toma de Decisiones y Solución de Problemas   | vendedores de Tienda  | INFOP, Miraflores | Prioridad 1      | III      |
| Relaciones Humanas Y Motivación              | Supervisión, vendedores, de tienda , encargados de tienda y bodega              | INFOP, Miraflores | Necesaria/Normal | III y IV |
| Técnicas De Dirección, Control Y Supervisión | Supervisión General   | INFOP, Miraflores | Prioridad 1      | III      |
| Gestión Administrativa                       | Supervisión General   | INFOP, Miraflores | Necesaria/Normal | III y IV |
| Operador De Paquete Básico Windows XP        | Supervisión, vendedores de tienda y encargados de tienda, caja y bodega.        | INFOP, Miraflores | Urgente          | II       |
| Estrés laboral                               | Supervisión, vendedores, de tienda y encargados de tienda, encargados de bodega | INFOP, Miraflores | Necesaria/Normal | III y IV |
| Manejo de Inventarios                        | Vendedores de Tienda y Encargados de compra                                     | INFOP, Miraflores | Urgente          | II       |
| Ingles básico                                | Vendedores de Tienda y Encargados de compra                                     | INFOP, Miraflores | Necesaria/Normal | III y IV |
| ingles avanzado                              | Vendedores de Tienda y Encargados de compra                                     | INFOP, Miraflores | Necesaria/Normal | III y IV |

## BIBLIOGRAFIA

1. Aguilar A.S, (2004). Capacitación y Desarrollo personal. Mexico: Limusa. Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.
2. Bohlander, Snell & Sherman. (2001). Administración de Recursos Humanos. Mexico: International Thomson Editores S.A de C.V.
3. Centro latinoamericano y Consultoría (2003). Reclutamiento y Selección de personal con base en competencias laborales e inteligencia emocional. Argentina (2003).
4. Cowling, Allan y James, Philip. (1997) Administración de Personal y las relaciones Industriales. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A de C.V.
5. Republica de Honduras. (2010).Código del Trabajo en Honduras. Decreto Número 189-1959. Honduras: Editorial OIM.
6. Republica de Honduras. (2010).Código de la Niñez y la Adolescencia. Decreto Número 73-1996. Honduras: Editorial OIM.
7. Republica de Honduras. (2009)Constitución de la República de Honduras 1982. Honduras: Editorial OIM.
8. Chiavenato Idalberto (2007), Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.
9. Chiavenato Idalberto (2009), Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.
10. Dessler, Gary. (2009). Administración de los Recursos Humanos. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A de C.V.
11. Diccionario de Administración y Finanzas. (2000). España: Editorial Oceano Grupo Editorial.
12. Diccionario Real de la Lengua Española (DRAE). (2001) Edición 22°. Madrid Editorial.
13. Dolan Simon, Valle Ramón, Jackson Susan, y Shuler Randall. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. España: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.

14. Espinoza J. & (2010). Las técnicas de simulación e el proceso de la capacitación del personal como parte de un sistema complejo de administración y organización.
15. Guerrero, Euquerio. (1975). Manual de Derecho del Trabajo. México: Editorial Porrúa S.A.
16. IFEDES, G, (2008). Reclutar y Seleccionar personas. Manual de Recursos Humanos.
17. Lefcovich M.I, (2009). La capacitación en la empresa: aspectos a tener en cuenta. Argentina. El Cid Editores.
18. Republica de Honduras. (2010).Ley de Equidad y Desarrollo integral para las personas con discapacidad Decreto Número 160-2005. Honduras: Editorial OIM.
19. López, Francisco. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.
20. Porrte, Miguel. (2010). Gestión de Personas Manual para la Gestión del Capital Humano en las organizaciones. España: ESIC, Editorial.
21. Pineda Julio. (2000).Revista Vida Laboral. p.22.
22. Robbins, Stephen. (2005). Administración. Prentice Hall.
23. Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, DF: McGraw Hill.
24. Trosino, Jesús. (2002). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones.
25. Wayne, Mondy y Noe. (2005). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A de C.V.
26. Whetten, Davis y Kim, Cameron. (2009). Sexta Edición. Desarrollo de Habilidades Directivas. Mexico: Pearson Educación.
27. Werther, Williams y Davis, Keith. (1987). Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mcgraw-Hill México.
28. [www.infop.hn](http://www.infop.hn)

# APÉNDICE



**APÉNDICE 1.- CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA NIPPONAUTO S.A.**

El presente instrumento pretende identificar las necesidades de capacitación que tiene actualmente el personal que trabaja en “NIPPONAUTO S.A.”. Y a la vez elaborar un plan de capacitación que satisfaga las necesidades de los empleados y ayude a mejorar la productividad en su puesto de trabajo.

Puesto \_\_\_\_\_

**1. Nivel de Escolaridad (marque con una x)**

Primaria  Completa  Incompleta

Secundaria  Completa  Incompleta

Universitaria (Carrera Técnica)  Completa  Incompleta

Estudios en \_\_\_\_\_

Universitaria  Completa  Incompleta Estudios en \_\_\_\_\_

**2. Detalle sus funciones:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ¿De qué área o división depende su puesto de Trabajo?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. ¿Lo han capacitado en los dos últimos años?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**5. ¿Considera que necesita ser capacitado para fortalecer ciertas debilidades que tiene al momento de realizar su trabajo?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**6. Indique las áreas en qué necesita ser capacitado:**

| CURSO                       | MARCA | TIPO  | MARCA |
|-----------------------------|-------|---|-------|
|                             | X     | (marque según lo indica el cuadro de abajo) | X     |
| Servicio al Cliente         |       |   |       |
| Relaciones Interpersonales. |       |   |       |
| Comunicación eficiente      |       |   |       |
| Trabajo en equipo.          |       |   |       |
| Estrés laboral.             |       |   |       |
| Word                        |       |   |       |
| Procesador de texto         |       |   |       |
| Excel                       |       |   |       |
| Hoja electrónica            |       |   |       |
| Power Point                 |       |   |       |

Otros, especifique \_\_\_\_\_

|           | TIPO             |
|-----------|------------------|
| <b>U</b>  | Urgente          |
| <b>NN</b> | Necesaria/Normal |
| <b>P1</b> | Prioridad 1      |
| <b>P2</b> | Prioridad 2      |

**Muchas gracias por su colaboración**

## **APÉNDICE 2.- GUIA PARA LA ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE LA EMPRESA NIPPONAUTO S.A.**

1. ¿Cuál son los procesos actuales que utiliza el reclutamiento, selección y contratación del personal?
2. ¿Quiénes son las personas involucradas al momento del proceso de contratación?
3. ¿Cuáles son las personas que deciden la contratación al final del proceso?
4. ¿Cuándo tiempo se lleva el proceso de selección y contratación?
5. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza actualmente?
6. ¿Aplica algún tipo de tesis o examen psicométrico?
7. ¿Aplica exámenes médicos?
8. ¿Considera necesario mejorar el proceso de selección, contratación del personal? ¿Por qué?
9. ¿Cuenta con un plan de Capacitación para el personal?
10. ¿Cree que es necesario capacitar a su personal y por qué?
11. ¿Actualmente manejan políticas de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal?

## APÉNDICE 3.- FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL



### REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Fecha de Recepción: \_\_\_\_\_

Recibe: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

---

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Puesto: \_\_\_\_\_

Razón de la solicitud: **Plaza Nueva**  **Vacante**  **Temporal:**  **otros**

Especifique: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_\_

Fecha de Finalización: \_\_\_\_\_

Fecha Máxima para la Contratación: \_\_\_\_\_

Salario/ Hora: \_\_\_\_\_ Sueldo/Mes: \_\_\_\_\_

#### 2. LUGAR DE TRABAJO

Gerencia: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

#### 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO



## APÉNDICE 4.- FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO



### SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: \_\_\_\_\_ Puesto Que Solicita: \_\_\_\_\_

Sueldo Mensual: \_\_\_\_\_

#### DATOS PERSONALES

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Estatura: \_\_\_\_\_ Peso: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Fecha De Nacimiento: \_\_\_\_\_

Lugar De Nacimiento: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Vive Con: \_\_\_\_\_ Sus Padres ( ) \_\_\_\_\_ Su Familia ( ) \_\_\_\_\_ Solo ( ) \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono Casa: \_\_\_\_\_ Teléfono Celular: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

¿Tiene Licencia de Manejo? \_\_\_\_\_

¿Cuál es su Pasatiempo Favorito? \_\_\_\_\_

#### DATOS FAMILIARES

Nombre del Padre: \_\_\_\_\_ Vive ( ) \_\_\_\_\_ Difunto ( ) \_\_\_\_\_

Nombre de la Madre: \_\_\_\_\_ Vive ( ) \_\_\_\_\_ Difunto ( ) \_\_\_\_\_

Nombre de los Hijos: \_\_\_\_\_ Vive ( ) \_\_\_\_\_ Difunto ( ) \_\_\_\_\_

Nombre de la Esposa: \_\_\_\_\_ Vive ( ) \_\_\_\_\_ Difunto ( ) \_\_\_\_\_

En caso de emergencia llamar

a: \_\_\_\_\_

**APÉNDICE 5.- FORMATO DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS  
LABORALES**



**FORMATO PARA INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES**

**Compañía:** \_\_\_\_\_ **Quien**

**informa:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Lugar** **y** **Fecha:**

\_\_\_\_\_

**Nombre** **del** **Candidato:**

\_\_\_\_\_

**¿Cuánto tiempo trabajó con su empresa el candidato?**

\_\_\_\_\_

**¿Qué puesto ocupó?**

\_\_\_\_\_

**¿Último Sueldo?** \_\_\_\_\_

**¿Cuál fue el motivo por el que se retiró de la Compañía?**

Renuncia ( )

Despido ( )

Negociación ( )

**¿Cuál fue la causa de la decisión?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¿Cómo calificaría Usted el desempeño que tuvo?**

Excelente ( )      Muy Bueno ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Deficiente ( )

**¿Porque lo califica así?** \_\_\_\_\_

**¿Sabe si tuvo problemas con sus jefes o compañeros?:**      Si ( ) No ( )

**De qué naturaleza?** \_\_\_\_\_

**¿Tiene conocimiento de donde laboró antes de laborar en su Compañía?**

Si ( )    No ( )

**¿Dónde?**

\_\_\_\_\_

**¿Tiene conocimiento de donde laboró después de laborar en su Compañía?**

Si ( )    No ( )

**¿Dónde?**

\_\_\_\_\_

**¿Lo recomienda Ud. como empleado?**    Si ( )    No ( )

**¿Por qué?** \_\_\_\_\_

**Comentarios adicionales:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Referenciado por: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



## APÉNDICE 6.- FORMATO DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIA PERSONALES



### FORMATO PARA INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre de quien da la

Referencia: \_\_\_\_\_

Labora en:

\_\_\_\_\_

¿Desde cuándo conoce al Candidato? \_\_\_\_\_

¿Conoce a la Familia? Si ( ) No ( )

¿Tienen lazos familiares?: Si ( ) No ( )

¿Cuáles?: \_\_\_\_\_

¿Dónde conoció al Candidato?:

\_\_\_\_\_

¿Cómo lo(a) describe como persona?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Tiene referencias del candidato como empleado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Sabe porque ha salido de sus empleos anteriores?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Lo recomienda como Empleado? Si ( ) No ( )

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

---

Referencia verificada por: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

**PARA USO EXCLUSIVO DE RRHH**

## APÉNDICE 7.- FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO



### EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

Información Personal

Fecha

Nombre

Departamento

Recomendaciones de Contratación

**CONTRATAR SI ( ) CONTRATAR**

**NO ( )**

Marque con X

|                                     | Insuficiente | Regular | Satisfactoria | Bueno | Muy Bueno |
|-------------------------------------|--------------|---------|---------------|-------|-----------|
| Conocimiento de técnicas del puesto | ( )          | ( )     | ( )           | ( )   | ( )       |
| Experiencia laboral reconocida      | ( )          | ( )     | ( )           | ( )   | ( )       |
| Iniciativa                          | ( )          | ( )     | ( )           | ( )   | ( )       |
| Habilidades de comunicación/escucha | ( )          | ( )     | ( )           | ( )   | ( )       |
| Actitud                             | ( )          | ( )     | ( )           | ( )   | ( )       |
| Interés del puesto                  | ( )          | ( )     | ( )           | ( )   | ( )       |

Puntos Fuertes

Puntos Débiles

Características Adicional

## APÉNDICE 8.- FORMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN



### FORMATO DE EVALUACIÓN CAPACITACIÓN

Favor contestar de manera objetiva la siguiente encuesta con el objetivo de mejorar las próximas capacitaciones ya que su opinión es muy importante para nosotros.

**Nombre del Facilitador:**

**Fecha de la Capacitación:**

**Lugar del Evento:**

| No. | CALIDAD DE LA LOGÍSTICA  | E | B | R | M |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1   | El material suministrado   |   |   |   |   |
| 2   | La comodidad del salón   |   |   |   |   |
| 3   | La iluminación y el ambiente del salón                                 |   |   |   |   |
| 4   | la calidad de los equipos audiovisuales                                |   |   |   |   |
| 5   | La calidad de los alimentos y bebidas suministrados                    |   |   |   |   |
| No. | CALIDAD DE LOS CONTENIDOS  |   |   |   |   |
| 1   | Se cumplió el contenidos propuestos                                    |   |   |   |   |
| 2   | Se aporte de nuevos conceptos y técnicas presentados                   |   |   |   |   |
| 3   | El orden en la presentación de los contenidos                          |   |   |   |   |
| 4   | La relación de los contenidos con el objetivo propuesto                |   |   |   |   |
| No. | PERTINENCIA Y APLICABILIDAD  |   |   |   |   |
| 1   | El contenido del curso en relacion con mi trabajo actual.              |   |   |   |   |
| 2   | La aplicabilidad inmediata del conocimiento adquirido                  |   |   |   |   |
| 3   | El fortalecimiento de mis competencias para el desempeño de mi gestion |   |   |   |   |
| No. | CALIDAD DEL GRUPO  |   |   |   |   |
| 1   | La participación del grupo   |   |   |   |   |
| 2   | La puntualidad del grupo   |   |   |   |   |
| 3   | La actitud del grupo   |   |   |   |   |
| No. | CALIDAD ADMINISTRATIVA   |   |   |   |   |
| 1   | El apoyo de su jefe para asistir a esta capacitación                   |   |   |   |   |
| 2   | La solución de imprevistos presentadas durante esta capacitación       |   |   |   |   |
| No. | CALIDAD DE LOS FACILITADORES   |   |   |   |   |
| 1   | El conocimiento y el dominio del Tema                                  |   |   |   |   |
| 2   | La metodología empleada  |   |   |   |   |
| 3   | El manejo del grupo  |   |   |   |   |
| 4   | La solución de inquietudes   |   |   |   |   |
| 5   | El manejo del tiempo   |   |   |   |   |
| 6   | La puntualidad   |   |   |   |   |
| 7   | La promoción de la participación                                       |   |   |   |   |

**E=** Excelente porque se superaron las expectativas

**B=** Bueno porque se cumplieron las expectativas

**R=** Regular porque parcialmente se cumplieron las expectativas

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**