



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
LA EMPRESA MAQUILA TEXTIL DBS,
COMAYAGÜELA, FRANCISCO MORAZÁN**

SUSTENTADO POR:

**EDITH ROXSANA ESPINAL F.
ANTONIA YERALDIN AMADOR**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN 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

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
MAQUILA TEXTIL DBS,
COMAYAGÜELA, FRANCISCO MORAZÁN**

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

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
RAFAEL DEL CID**

**ASESOR TEMÁTICO
MIRNA MACELA MEJIA DE AGUILAR**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
ELY ALEMÁN
GUILLERMO FIALLOS
CINTHIA CANO**

DEDICATORIA

A Dios a quién amo infinitamente y le debo todo lo que soy y todo lo que tengo, Ser Supremo de quien proviene toda inteligencia extrema y eterna sabiduría; por haber obrado en mi un milagro de vida y permitirme alcanzar esta meta que me he trazado; así mismo a mi familia, en especial a mi esposo Martín Cuellar, quien es mi amor real el ser que más me ama, a mi Tesoro Eterno, mi hija Nicolle Cuellar por su inmenso amor y comprensión en estos 2 últimos años, a mi amada y santa Madre que cada noche intercede por mi salud, para que sea una mujer exitosa en todos los aspectos de mi vida, porque me enseñó a hacer todo con excelencia y a encarar las adversidades, y me formó para ser la persona que soy una verdadera hija de Dios, perseverante, con valores y principios morales y espirituales.

Edith Roxsana Espinal F

Quiero dedicar esta Tesis a Jehová a quien amo eternamente, a Él que nunca dejo de regalarme sabiduría y entendimiento en cada momento de mi vida; por haber realizado en mí una persona de bien y ser tan amoroso conmigo que me ha permitido alcanzar una meta más en mi vida profesional; asimismo a toda mi familia en especial a mi hermosa madre mi único amor Estela Ortiz por su apoyo incondicional y su amor eterno durante toda mi vida, porque me enseñó hacer lo imposible, posible y a enfrentar todos los retos, siempre en la presencia del ser supremo, y me formo para ser digna ante Dios fomentándome el amor hacia Él por sobre todas las cosas, los valores y principios morales. A mi Padre por entregarme en las manos de Jehová en cada una de sus oraciones, por darme siempre ánimo y mucho amor en los momentos que tanto necesitaba, a mis hermanos que amo con toda mi alma Carmen Amador y Alexander Molina por estar pendiente durante todo el proceso de esta maestría y estar presente en mi vida, a mi tía Dilcia Ortiz mi Ada madrina que me ama como una verdadera hija, por su apoyo incondicional, a ella le debo gran parte de lo que soy, a mi primo Kevin Ordoñez por ser mi Ángel de la guarda y mi fiel servidor, a todos ellos quienes han formado parte de mi vida en el transcurso de este duro camino.

Antonia Yeraldin Amador

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por su infinita bondad y misericordia al permitirnos estudiar, disfrutar y concluir este proyecto académico.

Agradecemos a nuestras Madres quién con su ejemplo nos enseñaron que las cosas con trabajo, esfuerzo y disciplina se pueden lograr.

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo incondicional, su fe en nuestras capacidades y sus constantes frases de admiración e inspiración que siempre nos han impulsado.

Agradecemos a nuestros amigos y amigas la confianza en nosotras y los deseos de éxito que siempre nos han pronunciado.

Agradecemos a nuestro asesor metodológico Doctor Rafael del Cid por su compromiso con nuestra tesis y por sus valiosos aportes su incondicional disposición y su don de gente; nos encantó trabajar con usted y a nuestra asesora temática Master Mirna Marcela Mejía de Aguilar, por su trabajo tesonero, por enriquecer nuestro proyecto con su potestad, amor y dedicación.

Agradecemos a todos los catedráticos por compartir sus conocimientos, el cual no tiene precio; pero sobre todo por enseñarnos con el ejemplo lo que significa compromiso, dedicación y vocación de servicio, en especial a la Licenciada Marielena Morazán por compartir su enorme experiencia y sabiduría.

Agradecemos a todos nuestros compañeros y compañeras con quién compartimos en el aula de clases; gracias por los bonitos momentos y experiencias vividas.

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) la visión de proveer proyectos académicos innovadores, modernos y de prestigio; nos sentimos muy orgullosos de ser egresados de esta prestigiosa Universidad.



FACULTAD DE POSTGRADO

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA MAQUILA TEXTIL DBS, COMAYAGÜELA, FRANCISCO MORAZÁN

AUTORES:

Edith Roxsana Espinal F. y Antonia Yeraldín Amador O.

Resumen

La tesis “Modelo de Gestión del Talento Humano en la Maquila Textil DBS, ubicada en Comayagüela MDC” es un estudio que busca apoyar los procesos de reclutamiento, selección, motivación, capacitación e higiene y seguridad. Es un proyecto que el Gerente General, quiere llevar a cabo como parte de una estrategia de mejora empresarial. El proyecto investiga cuáles de los procesos podrá ayudar a gestionar de una mejor forma al talento humano, y de esta manera, reducir la rotación de personal que adolece la empresa en la actualidad. La Metodología de investigación es de tipo cualitativa y proyectiva; se compone de un diagnóstico basado en una encuesta dirigida a una muestra de empleados de la compañía y una entrevista con el Gerente General. Se encontró que los procesos de reclutamiento, selección, motivación y capacitación están administrados de forma excesivamente simple y deficiente. La observación a las instalaciones reveló condiciones de higiene y seguridad muy por debajo de los estándares indicados por el Código de Trabajo.

En respuesta a estas condiciones se presenta una propuesta de mejoras orientadas principalmente a darle un giro más actualizado y profesional a la administración del talento humano de la empresa.

Palabras claves: Modelo de gestión del talento humano, reclutamiento, selección, motivación, capacitación e higiene y seguridad, propuesta de pre-factibilidad técnica.



MANAGEMENT MODEL OF HUMAN TALENT IN THE TEXTILE MAQUILA DBS, IN COMAYAGÜELA MDC

BY:

Edith Roxsana Espinal F. and Antonia Yeraldín Amador O.

Abstract

The thesis "Model of Human Resource Management in Textile Maquila DBS, located in Comayagüela MDC" is a study that seeks to support the recruitment, selection, motivation, training and Health and Safety. It is a project that the General Manager, wants to perform as part of a strategy for business improvement project seeks to research what processes could help manage a best human talent and thus reduce turnover vitiating the company today. The research methodology is qualitative and projective type, consists of a system based on a survey of a sample of employees of the company and an interview with the CEO diagnosis. We found that the recruitment, selection, motivation and training are run excessively simple and poor form. The observation revealed the facility hygiene and safety well below the standards established by the Labour Code.

A proposed mainly aimed to give a more updated and professional management of human resources in the company turning improvements is presented in response to these conditions.

Keywords: Model of talent management, recruitment, selection, motivation, training and health and safety, technical proposal pre-feasibility.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.3 PREGUNTAS GENERALES	4
1.3.4 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO	4
1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE	4
1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES	5
1.5.2.1 POSITIVAS	5
1.5.2.2 NEGATIVAS	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES	8
2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
2.1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PROCESOS Y ELEMENTOS CLAVES	9
2.1.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	11
2.1.4 RECLUTAMIENTO INTERNO	13
2.1.5 RECLUTAMIENTO EXTERNO	13
2.1.6 SELECCIÓN DE PERSONAL	14
2.1.7 PROCESO DE CAPACITACIÓN	17
2.1.8 CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN	18
2.1.9 PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	19

2.1.10	CAPACITACIÓN, APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN.....	19
2.1.11	ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	20
2.1.12	MÉTODOS DE CAPACITACIÓN	21
2.1.13	CAPACITACIÓN GERENCIAL FUERA DEL TRABAJO Y TÉCNICA DE DESARROLLO.	22
2.1.14	MOTIVACIÓN.....	22
2.1.15	HIGIENE Y SEGURIDAD	26
2.1.16	HIGIENE LABORAL	28
2.1.17	SALUD OCUPACIONAL	29
2.1.18	SEGURIDAD EN EL TRABAJO	30
2.2	MARCO LEGAL	31
2.2.1	GENERALIDADES	31
2.2.2	CAPACIDAD PARA CONTRATAR	32
2.2.3	TRABAJO SUJETO A REGÍMENES ESPECIALES	33
2.2.4	TRABAJO DE MENORES Y MUJERES	33
2.2.5	TRABAJO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	35
2.2.6	SALUD Y SEGURIDAD	36
2.2.7	HIGIENE Y SEGURIDAD	37
2.2.8	PROTECCIÓN A LOS TRABAJADORES DURANTE EL EJERCICIO DEL TRABAJO	38
2.2.9	RIESGOS PROFESIONALES	39
	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1	ENFOQUE Y MÉTODOS	41
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	42
3.3.1	TÉCNICAS	42
3.3.2	INSTRUMENTOS.....	43
3.3.3	PROCEDIMIENTOS.....	43
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN	44
3.4.1	FUENTES PRIMARIAS	44
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA RELACIONADA CON LA ENCUESTA	44
3.5.1	POBLACIÓN	44
3.5.2	SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	44

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	44
4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	44
4.2.1 PASOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL DBS	45
4.2.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS QUE SE PRESENTAN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	47
4.2.3 PROBLEMAS ENCONTRADOS QUE SE PRESENTAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN....	47
4.2.4 PRUEBA DE IDONEIDAD.....	48
4.2.5 MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN	49
4.2.6 HIGIENE Y SEGURIDAD	62
4.2.7 ANÁLISIS DE DATOS ENCONTRADOS POR MEDIO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
5.1 CONCLUSIONES.....	73
5.2 RECOMENDACIONES	74
CAPÍTULO VI. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO MAQUILA TEXTIL DBS, EN COMAYAGÜELA	75
6.1 INTRODUCCIÓN	75
6.2 NUEVO LOGOTIPO PROPUESTO	76
6.3 PROPUESTA TÉCNICA.....	76
6.3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	77
6.3.2 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	79
6.3.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL.....	80
6.3.4 UTILIDAD DE ESTE MANUAL DE RECLUTAMIENTO PARA LA MAQUILA TEXTIL DBS	80
6.3.5 ÁMBITO Y ALCANCE DEL MANUAL.....	80
6.3.6 ESPECIFICACIONES PARA EL USO DEL MANUAL.....	81
6.3.7 ESPECIFICACIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.....	81
6.3.8 POLÍTICAS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA MAQUILA TEXTIL DBS	81
6.3.9 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	84
6.3.10RECLUTAMIENTO.....	85
6.3.11SELECCIÓN.....	90
6.3.12MOTIVACIÓN.....	128

6.3.13CAPACITACIÓN	135
6.3.14PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO.....	136
6.3.15IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	137
6.3.16HIGIENE Y SEGURIDAD	170
6.3.17ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MAQUILA TEXTIL DBS	173
6.3.18COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	175
6.3.19MISIÓN	175
6.3.20VISIÓN	175
6.3.21VALORES INTITUCIONALES.....	176
6.3.22DIAGNÓSTICO SITUACIONAL MAQUILA TEXTIL DBS.....	177
BIBLIOGRAFÍA	178
ANEXOS.....	178

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Variables de Estudio	5
Ilustración 2 Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos	10
Ilustración 3 Pasos en el proceso de Reclutamiento y Selección.....	11
Ilustración 4 Proceso de Reclutamiento	13
Ilustración 5 Proceso de Selección de Personal	15
Ilustración 6 Consideraciones del Proceso de selección de personal	16
Ilustración 7 Conclusiones del Proceso de Selección de Personal	17
Ilustración 8 Pregunta No.1	49
Ilustración 9 Pregunta No.2	50
Ilustración 10 Pregunta No.3	51
Ilustración 11 Pregunta No.4	52
Ilustración 12 Pregunta No.5	53
Ilustración 13 Pregunta No.6	54
Ilustración 14 Pregunta No.7	55
Ilustración 15 Pregunta No.8	56
Ilustración 16 Pregunta No.9	57
Ilustración 17 Pregunta No.10	58
Ilustración 18 Pregunta No.11	59
Ilustración 19 Pregunta No.12	59
Ilustración 20 Pregunta No.13	61
Ilustración 21 Logotipo Empresarial	62
Ilustración 22 Infraestructura	64
Ilustración 23 Ubicación Geográfica	65
Ilustración 24 Ambiente sucio y desordenado	65
Ilustración 25 Equipo de Trabajo (guante para corte).....	66
Ilustración 26 Lentes protectores	66
Ilustración 27 Espacio Físico reducido	67
Ilustración 28 Extintores mal ubicados	67
Ilustración 29 Mal estado de las instalaciones eléctricas	68
Ilustración 30 Mala ubicación de líquidos inflamables	68
Ilustración 31 Techos, paredes, ventanas y puertas en mal estado	69
Ilustración 32 Materia prima almacenada en todas partes	69
Ilustración 33 Ventilación e iluminación deficientes	70
Ilustración 34 Servicios sanitarios convertidos en bodega	71
Ilustración 35 Aspecto patético en el área de la cafetería	72
Ilustración 36 Nuevo logotipo propuesto para la Maquila Textil DBS	76
Ilustración 37 Modelo de Gestión del Talento Humano	79
Ilustración 38 Flujograma del proceso de reclutamiento y selección.....	84
Ilustración 39 Requisición de Personal.....	89
Ilustración 40 Curriculum Vitae.....	91
Ilustración 41 Formato de Solitud de Empleado	93
Ilustración 42 Solicitud de Empleo	93
Ilustración 43 Formato Guía de Preguntas para Entrevista de Seguimiento	95

Ilustración 44 Formato de guía de preguntas para la entrevista de seguimiento	96
Ilustración 45 Formato complemento de entrevista inicial	97
Ilustración 46 Formato de prueba de personalidad simple	100
Ilustración 47 Formato para Investigación de Referencia Laborales	102
Ilustración 48 Formato para la Investigación de Referencias Personales	103
Ilustración 49 Formato para la investigación de referencia personales	104
Ilustración 50 Formato de Evaluación Médica	106
Ilustración 51 Descriptor de puesto contador general	114
Ilustración 52 Descriptor Contador General	119
Ilustración 53 Descriptor Oficial de Ventas	127
Ilustración 54 Formato Diploma a mejor empleado del año	133
Ilustración 55 Tarjeta de Feliz Cumpleaños	134
Ilustración 56 Proceso de Planeación Estratégica	136
Ilustración 57 Complejidad de la Planeación Estratégica	138
Ilustración 58 Contexto Organizacional	138
Ilustración 59 Seguimiento al Proceso	141
Ilustración 60 Pirámide de Resistencia al cambio	142
Ilustración 61 Diagnóstico Estratégico	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad	37
Tabla 2 Instrumentos y Procedimientos de Investigación.....	43
Tabla 3 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.1	50
Tabla 4 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.2	51
Tabla 5 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.3	52
Tabla 6 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.4	53
Tabla 7 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.5	54
Tabla 8 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.6	55
Tabla 9 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.7	55
Tabla 10 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.8	56
Tabla 11 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.9	57
Tabla 12 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.10	58
Tabla 13 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.12	60
Tabla 14 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.13	61
Tabla 15 Tabla de Planeación.....	139
Tabla 16 Tabla de Organización	139
Tabla 17 Tabla de Dirección y Control	140
Tabla 18 Diagnóstico de Capacitación	145
Tabla 19 Temas de Capacitación	146
Tabla 20 Tipo de Capacitación por Área	147
Tabla 21 Carta Descriptiva 1 de Motivación	150
Tabla 24 Carta Descriptiva 4 Estrategias y Táctica de ventas	157
Tabla 25 Carta Descriptiva 5 Técnicas de Venta	159
Tabla 26 Carta Descriptiva 6 Calidad y Atención al Cliente	162
Tabla 27 Carta Descriptiva 7 Curso de Computación.....	164
Tabla 28 Capacitación Prioritaria.....	166
Tabla 29 Cronograma de Capacitación.....	167
Tabla 30 Propuesta de Organigrama Empresa Maquila Textil DB.....	175
Tabla 31 FODA Maquila Textil DBS.....	179

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Con frecuencia se exigen resultados de los empleados de una empresa sin considerar sus habilidades, destrezas, competencias, sentimientos, y potencial de aporte. El avance de la tecnología en el campo de los recursos humanos, la globalización y nuevos enfoques de administración de las empresas, ha convertido a la gestión del talento humano en uno de los grandes desafíos de las empresas de hoy.

Actualmente es de amplia aceptación que el elemento diferenciador de las empresas son las personas que las componen, convirtiéndose esto en una ventaja competitiva porque participan sus conocimientos, destrezas, aptitudes físicas y mentales, así como las actitudes hacia un mejor desempeño laboral.

La gestión del talento humano ha evolucionado mucho en los últimos tiempos, han aparecido nuevas técnicas y procesos que permiten a las empresas organizarse de manera competente e integral; En la actualidad existen procesos adecuados que ayudan a mejorar el reclutamiento, la selección, la motivación, la capacitación y la higiene y seguridad; que proporcionan respuestas inmediatas a las necesidades que tienen las empresas, para retener y sacar mejor ventaja de su personal.

1.2 ANTECEDENTES

Las empresas a nivel mundial, como unidades de avance tienen en la Gestión del Talento Humano una enorme oportunidad y un gran reto desde el punto de vista profesional, por lo que el talento humano es el factor clave que determina el éxito o el fracaso de una organización.

Cada día se afianza más la necesidad de introducir a la organización procesos que permitan alinear la gestión con la estrategia del negocio, favoreciendo la integración del trabajador en la formulación y logro de los objetivos, agregando valor al talento humano y propiciando un mejor desempeño laboral en cuanto a una excelente calidad de vida.

Los gerentes de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), para mejorar sus procesos de reclutamiento y selección, así como los programas de motivación y capacitación y su infraestructura organizacional, necesitan de un modelo de gestión del talento humano. Por lo que es vital reconocer que alcanzar el éxito de cualquier gestión a todo nivel se debe realizar un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave de superación.

La Maquila Textil DBS, es una PYME que se dedica a la producción confiable de: uniformes escolares, uniformes para empresas privadas, mochilas, gorras, overoles, prendas de vestir, banderas y camisetas para propagandas; así como camisas polo de todo tipo para surtir el mercado textil a nivel nacional.

La empresa cuenta con 30 empleados permanentes, mismos que se requieren para cumplir y exceder las necesidades de los clientes y obtener un alto desempeño a través de la excelencia en todos los procesos.

Sus inicios datan del año 2007 cuando el señor Camilo Salomón Sevilla Chiang, fungía como propietario y gerente general del pequeño rubro textil, pero al ver que el mercado textil se estaba expandiendo en el país con gran auge tuvo la visión de invertir en maquinaria industrial y convertir su pequeño negocio textil en una maquiladora, hoy

Maquila Textil DBS, siendo en la actualidad el Ingeniero Carlos Ernesto Sevilla Medrano su gerente general, desde el año 2010 a la fecha.

Honduras es un país en vías de desarrollo, por lo que es de vital importancia, impulsar una nueva óptica de gestión del talento humano, de tal manera, que los empresarios de las PYMES, descubran el nivel de conocimiento con que cuenta su organización y aplicar los procesos modernos de un Modelo de Gestión del Talento Humano.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Maquila Textiles DBS es una pequeña empresa maquiladora que opera en un local propio, hace más de 6 años en la ciudad de Comayagüela. Esta empresa se dedica a la confección de prendas de vestir. Su Gerente General, muestra anuncia al cambio, al tener a bien un gesto de buena voluntad y abrir las puertas de su empresa para que el equipo de investigación pudiera diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la compañía y elaborar una propuesta.

La Maquila Textil DBS, está localizada en la ciudad de Comayagüela, departamento de Francisco Morazán en el barrio Villa Adela 5ta y 6ta Avenida, 16 calle, frente a la empresa de buses TICABUS, la Maquila Textil DBS, es una empresa formada por la familia Sevilla Medrano, dedicada al Diseño, Bordado y Serigrafía (DBS) de textiles.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La inadecuada gestión del talento humano en la empresa Maquila Textil DBS contribuye a la constante rotación de personal que han adolecido en los últimos dos años, así como la baja autoestima de sus empleados. El desconocimiento en los procesos adecuados no les permite realizar el debido reclutamiento y selección de personas, elaborar programas de motivación y capacitación, y poder mejorar las condiciones de higiene y seguridad

1.3.3 PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cómo se administra el talento humano en la empresa?
2. ¿Qué cambios se deben hacer para elaborar un diagnóstico y proponer un modelo de gestión del Talento Humano?

1.3.4 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que se utiliza en la empresa?
2. ¿Qué procesos de motivación del personal existen en la empresa?
3. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal?
4. ¿En qué condiciones de higiene y seguridad se encuentra la empresa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

1. Proponer un modelo de gestión del talento humano que permita mejorar el desempeño laboral dentro de la organización.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los actuales procesos de reclutamiento y selección de personal.
2. Identificar los procesos de motivación del personal.
3. Identificar necesidades de capacitación.
4. Evaluar las condiciones de higiene y seguridad dentro de la empresa.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano en la Maquila Textil DBS.

1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

1.5.2.1 Positivas

- Disponibilidad del Gerente General para la realización de la investigación.
- Permiso para el levantamiento de información (trabajo de campo).
- Acceso a la información histórica de la Maquila Textil DBS.

1.5.2.2 Negativas

- Desconocimiento de leyes laborales.
- Falta de experiencia en la gestión del Talento Humano.
- Inversión en los procesos y programas de reclutamiento, selección, motivación, capacitación e infraestructura en higiene y seguridad.



Ilustración 1 Variables de Estudio

1.6 JUSTIFICACIÓN

Se ha elegido este tema para poder aplicar los conocimientos adquiridos en la maestría. Además es un tema de vital importancia en el mundo empresarial porque la gestión inteligente del talento humano ayuda a la empresa a cumplir con sus metas y objetivos organizacionales.

La Maquila Textil DBS, necesita superar su actual estado de obsolescencia en materia de gestión del talento humano por todo lo que deja de percibir del ingenio de sus colaboradores y por la imagen negativa que podría estar proyectando hacia sus clientes.

En un ambiente tan versátil y competitivo las organizaciones no pueden estar desactualizadas en materia de gestión del talento humano, para mejorar el desempeño laboral deben estar constantemente buscando estrategias que les permitan ser cada día más innovadores y estar a la vanguardia de la competencia del mercado profesional.

La Maquila Textil “DBS” no puede estar apartada como organización sin los debidos procesos para gestionar su talento humano, combinando la dinámica y el buen entrenamiento de su personal para lograr un excelente desempeño laboral, así como otros factores claves que influirán en los resultados positivos a la empresa, creando valor a futuro, puesto que en la actualidad los modelos de gestión en las empresas, ayudan para la toma de decisiones e incluyen análisis de su clima laboral, permitiendo el crecimiento de la compañía y su personal, adquiriendo nuevos conocimientos y mejorando el aprendizaje.

La preocupación de una incorrecta aplicación de la gestión del talento humano en una empresa hará que le sea muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos, dando como resultado colaboradores no productivos y alta rotación de personal, de manera que es necesario que se dispongan de técnicas y herramientas para enfrentar con mayor imparcialidad sus retos.

Con la presente investigación se intenta proponer un modelo de gestión del talento humano que permita solucionar los problemas existentes con su personal operativo y administrativo que les ayude a mejorar el desempeño laboral, así como las relaciones humanas entre los miembros de la empresa.

La presente investigación es factible de llevarse a cabo, para el desarrollo de la misma, se cuenta con el apoyo del gerente general y de los empleados, quienes están dispuestos a proporcionar la información necesaria para cumplir los objetivos del proyecto y con ello ayudar a mejorar la gestión del talento humano con el nuevo modelo con la información proporcionada, además, se poseen los recursos técnicos, metodológicos y económicos necesarios para su ejecución.

El impacto social que tiene el presente estudio de investigación se dará como un aporte hacia la Maquila Textil “DBS” de la ciudad de Comayagüela y hacia quienes están directa o indirectamente vinculados a ella.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se discuten aspectos teóricos importantes para la comprensión de la gestión del talento humano en las empresas hoy en día, así como el marco legal.

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES

2.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Como vemos esto va mucho más allá de la contratación o formación de un talento individual. (Perez, 2006 p.304).

Por su parte Ibáñez lo entiende como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. De los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (2005, p.47).

En este proceso intervienen muchas variables, tal como lo indica Chiavenato: “la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables”. (2009 pp 15-16)

La importancia que se le ha dado a la gestión del talento humano deriva de que el personal es el factor decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, como consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general.

Pablo (2011) afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se pueden desarrollar por si solos.

2.1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PROCESOS Y ELEMENTOS CLAVES

La gestión del talento humano es un conjunto integrado que según Chiavenato, agrupa seis diferentes procesos dinámicos e interactivos para administrar de manera efectiva al personal. Para ello es necesario conocer una serie de elementos claves los cuales se detallan a continuación:

1. Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, de administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009 pp. 15-16).



Ilustración 2 Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos

Fuente: (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano Tercera Edición, 2009)

2.1.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La planeación de personal abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta el de director general. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009 pág 166).

Las organizaciones deben seguir un proceso de reclutamiento y selección para poder integrar a la empresa el personal idóneo para cubrir cada uno de los puestos que la integran y que a través de sus conocimientos, puedan contribuir al desarrollo y crecimiento de la misma.

Según Dessler, (2009) el proceso de reclutamiento consiste en lo siguiente:

- Decidir que puestos cubrir mediante la planeación y el pronóstico de personal.
- Integrar un banco de candidatos reclutando candidatos internos y externos.
- Pedir a los candidatos que llenen la solicitud de empleo y pasen a una entrevista inicial de selección.
- Usar herramientas de selección para identificar a los candidatos viables.
- Decidir a quién ofrecer trabajo, pidiendo al supervisor y a otras personas que entrevisten a los candidatos.

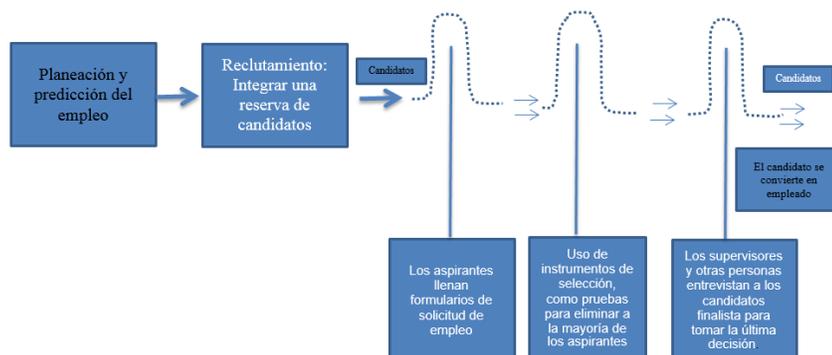


Ilustración 3 Pasos en el proceso de Reclutamiento y Selección

Fuente: (Dessler, Administración de Recursos Humanos, Decimoprimer edición, 2009 p.166)

Por otra parte, el autor (Franklin) menciona los siguientes pasos en el reclutamiento y selección de personal.

1. Planeación y predicción del empleo.
2. Reclutamiento (integrar un banco de candidatos).
3. Uso de herramientas de selección, como pruebas para eliminar a la mayoría de los candidatos.
4. Supervisores y otras personas entrevistan a los candidatos finalistas para tomar la última decisión.

- 1 Fuentes internas: Proveen el personal necesario en el momento indicado, a partir de la fuerza laboral que ya pertenece a la organización. En otras palabras, las fuentes internas entran en acción cuando entre los recursos humanos con que cuenta la empresa hay individuos que servirían para satisfacer la demanda de personal idóneo para la realización de las tareas requeridas. Algunas de esas fuentes son, por ejemplo, los sindicatos, los archivos de personal y las promociones internas.
2. Fuentes externas: buscan el personal competente fuera de la organización, debido a la carencia de recursos humanos propios con la capacidad para ocupar el o los cargos vacantes. Se trata de fuentes totalmente ajenas a la organización, por ejemplo: Instituciones Educativas que ponen estudiantes a punto de licenciarse a disposición de las organizaciones; asociaciones profesionales; bolsas de trabajo, y consultoras. También suele darse la concurrencia espontánea del candidato sin que haya existido un llamado por parte de la organización. (Franklin, 2011 p.83).

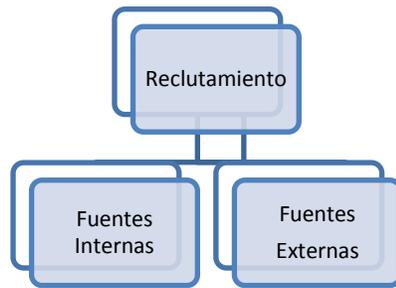


Ilustración 4 Proceso de Reclutamiento

Fuente: Comportamiento Organizacional **(Franklin, Comportamiento Organizacional, 2011, p.83)**.

2.1.4 RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su entorno; bastará para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre las desventajas del reclutamiento interno están, que pueda proporcionar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

2.1.5 RECLUTAMIENTO EXTERNO

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre nueva y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Por otra parte, Dessler advierte sobre la importancia de considerar las políticas y prácticas anti discriminatorias que indican las legislaciones nacionales: “Es ilícito discriminar a una persona, en relación con el empleo, debido a su raza, color, religión, género, origen nacional o edad (a menos que la religión, el género o el origen sean

calificaciones de buena fe para la ocupación)”. La selección inicial en casi todas las organizaciones empieza por la entrega de un formulario de solicitud de empleo. La mayoría de los gerentes los usan sólo para obtener datos de los antecedentes. Sin embargo, es posible usar los datos de la solicitud para predecir el desempeño futuro del aspirante. (Dessler, 2009, p.299-300)

2.1.6 SELECCIÓN DE PERSONAL

El objetivo de la selección de personal consiste en indagar las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad laboral específica en el contexto de un cargo y una organización determinados. Para ello es necesario contar con herramientas apropiadas para predecir tanto como sea posible la conducta laboral que presentará el candidato, y si cumplirá con las expectativas de la organización respecto de su desempeño, comportamiento, rendimiento, actitudes frente a las dificultades, etcétera. En la selección de personal la atención debe centrarse de manera puntual en los aspectos y capacidades laborales del postulante, y no en aquellas características de la personalidad individual que carecen de relación directa con el trabajo. En este sentido, es importante destacar que la evaluación del candidato corresponde sólo al campo de la psicología laboral y, en consecuencia, requiere la competencia de un profesional especializado en la utilización de instrumentos específicos, tales como la entrevista psicológica y una batería de pruebas que variará de acuerdo con las necesidades de cada puesto a cubrir, adaptándose a las características específicas de la organización y de las tareas a desarrollar en ella. (Franklin, 2011, p. 84)

El proceso de selección de personal, entonces, debe ser llevado a cabo por un profesional capacitado que pueda comprender tanto el perfil que se busca como las especificidades de la organización, y adaptar la evaluación a esas características, todo ello considerando los tiempos de respuesta del entrevistado y la conducta que muestra mientras está resolviendo el test. (Franklin, 2011, pp 87-89)

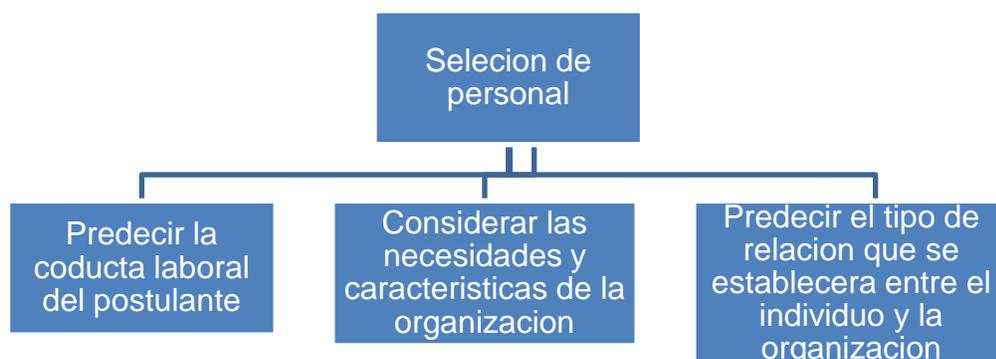


Ilustración 5 Proceso de Selección de Personal

Fuente: (Franklin, Comportamiento Organizacional, 2011, p.86)

Para llevar adelante el proceso de selección de personal resulta imprescindible hacer un análisis detallado de los distintos cargos a cubrir, incluyendo los requisitos que deben reunir los candidatos (conocimientos, habilidades, experiencia previa, actitudes, aptitudes y predisposición, etcétera).

Como se mencionó antes, el propósito es encontrar al individuo cuyas características de personalidad coincidan con el perfil del cargo y pronosticar cómo será su desempeño en él, considerando la compatibilidad entre las tareas a realizar y los intereses, objetivos, habilidades y experiencias del individuo. En otras palabras, se busca una articulación apropiada entre los requisitos del puesto de trabajo y las posibilidades de desempeño reales y concretas del postulante, evitando incluso la posibilidad de contratar sujetos sobre calificados para el puesto. (Franklin, 2011, pp 87-89)



Ilustración 6 Consideraciones del Proceso de selección de personal

Fuente: (Franklin, Comportamiento Organizacional 1era Edición, 2011, p. 87)

La conclusión adecuada de la evaluación de selección de personal incluye:

- Retroalimentación al postulante. Es recomendable que, en una entrevista posterior, se explique al candidato cómo resultaron evaluadas las características de su personalidad relacionadas con el área laboral, teniendo en consideración los aspectos que le será útil conocer para desempeñar su trabajo en caso de ser incorporado a la organización, o bien para continuar su búsqueda laboral.
- El informe pertinente a la organización. Éste debe contener, entre otros datos, la siguiente información del candidato: capacidad intelectual y tipo de pensamiento; capacidad de planificación y organización; niveles de productividad, responsabilidad y autonomía; capacidad para adaptarse a los cambios; capacidad de relacionarse con los otros (pares, superiores, etc.); estabilidad emocional; capacidad para dirigir o ser dirigido, etc. Esto es de la mayor importancia, pues para que la organización pueda evaluar el perfil del entrevistado sin haber tenido contacto directo con él, resulta

esencial que el psicólogo encargado de la evaluación redacte un informe fidedigno, claro y útil.

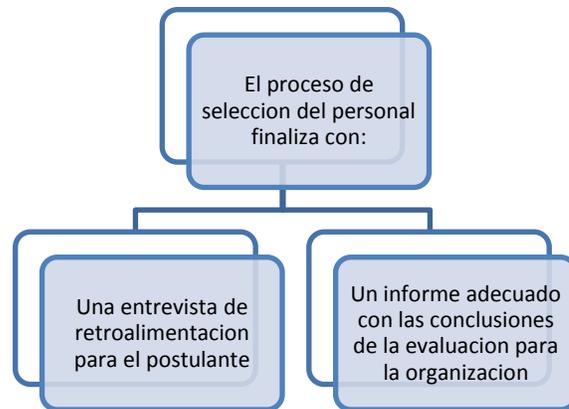


Ilustración 7 Conclusiones del Proceso de Selección de Personal

Fuente (Franklin, Comportamiento Organizacional, 2011, p.89)

En síntesis, la importancia del proceso de selección de personal radica en la posibilidad de elegir a la persona más idónea para cumplir con las funciones específicas que requiere el cargo. Para ello es necesario evaluar las condiciones intelectuales, físicas, sociales y psicológicas de cada postulante. (Franklin, 2011, pp 87-89).

2.1.7 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Es importante distinguir dos términos que se utilizan de manera indiscriminada, pero que en el fondo reviste una gran diferencia. Estos términos son capacitación y adiestramiento.

- **Capacitación:** es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.
- **Adiestramiento:** es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades del trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que se desempeñe en forma más efectiva. (Dessler G. , 2009 pp 295-296).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede notar que la capacitación se encamina a formar al trabajador de manera más integral, mientras que el adiestramiento se circunscribe al desempeño de rutinas específicas del puesto de trabajo. (Wikipedia, 2014)

La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que la gerencia desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos. (Wikipedia, 2014)

Educación y capacitación: Durante muchos siglos y milenios la educación fue considerada asunto que tenía que ver con niños y jóvenes. Era la etapa de “preparación para la vida”, para un futuro bien previsible y bastante definible de antemano.

Las cosas son diferentes ahora. Ahora se habla de educación de adultos o con otros nombres como, educación continua, reciclaje, capacitación y adiestramiento del personal. (Wikipedia, 2014)

2.1.8 CONTEXTO ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación se enfocaba sobre todo en la enseñanza de habilidades técnicas, como entrenar a empleados de ensamblaje para soldar cables. En la actualidad, “ya no sólo se concentra en los objetivos tradicionales de la capacitación. Se sientan con la gerencia y se les ayuda a identificar las metas y los objetivos estratégicos, así como las habilidades y los conocimientos requeridos para alcanzarlos. Luego se trabaja en conjunto para determinar si el personal cuenta con las habilidades y los conocimientos; cuando no es así, se analizan las necesidades de capacitación”. En otras palabras, los programas de capacitación de la firma tienen que ser congruentes con sus metas estratégicas. (Dessler, 2009, p. 295).

El tema de la capacitación es un tema bastante amplio y complejo pero para efectos de esta investigación solo se tomarán en cuenta los pasos del proceso de capacitación.

2.1.9 PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

1. El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos 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 el cual se eliminan los defectos del programa y éste 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. (Dessler, 2009, p. 295).

2.1.10 CAPACITACIÓN, APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN

La capacitación es inútil si el aprendiz carece de la habilidad o motivación para beneficiarse de ésta. En términos de habilidades, el aprendiz necesita (entre otras cuestiones) habilidades de lectura, escritura y matemáticas, así como el nivel educativo, la inteligencia y los conocimientos básicos. Es evidente que para ello se requiere una selección efectiva de empleados. Algunos patrones utilizan la “capacitación de empleos en miniatura” para descartar a los aprendices con bajo potencial. Este método maneja básicamente tareas sencillas del programa de capacitación de la organización para decidir cuáles empleados recibirán instrucción. El patrón puede tomar diversas medidas buscando incrementar la motivación para aprender del nuevo empleado.

Es importante iniciar la capacitación dando al material un significado. Por ejemplo, demostrar por qué es trascendente proporcionar un panorama general del material y utilizar ejemplos conocidos para ilustrar los puntos básicos.

Otros aspectos que incrementan la motivación y el aprendizaje son las oportunidades de practicar y cometer errores. La retroalimentación, que incluye las evaluaciones periódicas del desempeño y las críticas verbales más frecuentes, también merecen destacarse. (Dessler G. , 2009, p 296) .

2.1.11 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El análisis de las necesidades de capacitación 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 subtareas, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado. El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. Por ejemplo, es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son claros o a que la persona no se siente motivada.

Es común que se contrate personal sin experiencia y que después se capacite, 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 utiliza para determinar las necesidades de capacitación de tales personas.

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 la capacitación o por algún otro medio.

Hay varios métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales, Estos incluyen la revisión de:

- Las evaluaciones de desempeño.
- Los datos de desempeño relacionados 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 la asistencia.
- Las encuestas de actitudes.
- Las bitácoras individuales de los empleados.
- Los resultados del centro de evaluación. (Dessler G. , 2009 pp. 297-298)

2.1.12 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

- 1) Capacitación en la práctica: implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. entre los tipos de esta capacitación están: Método de entrenamiento: es el que un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz lleva a cabo la capacitación; y rotación de puestos: es la que un empleado pasa de un puesto en intervalos planeados.
- 2) Capacitación por aprendizaje: es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.
- 3) Aprendizaje informal: lo que aprenden los empleados en el trabajo proviene de medios informales, y mucho menos de programas de capacitación formal. Lo informal incluye el desempeño de las actividades cotidianas, en colaboración con colegas.
- 4) Capacitación para instrucción en el trabajo: lista de tareas básicas de cada puesto, así como los puntos claves necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación paso a paso.
- 5) Conferencias: permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices.
- 6) Aprendizaje programado: método sistemático para enseñar habilidades laborales, que implica presentar preguntas o hechos, dejar que la persona

responda y darle retroalimentación inmediata sobre la exactitud de sus respuestas. (Dessler G. , 2009 pp. 297-298)

Con la nueva era tecnológica surge la capacitación virtual la que es conocida como “aula virtual” y se trata de un entorno de aprendizaje que utiliza software especial de colaboración para que, por medio de computadoras o laptops los aprendices a distancia participen en discusiones visuales y de audio en vivo, se comuniquen a través de texto escrito y aprendan mediante contenidos como diapositivas de power point.

2.1.13 CAPACITACIÓN GERENCIAL FUERA DEL TRABAJO Y TÉCNICA DE DESARROLLO.

- Método estudio de caso: técnica de capacitación en la que presenta al gerente la descripción escrita de un problema organizacional para que lo diagnostique y resuelva.
- Juego de administración: técnica de desarrollo en la que los equipos de gerentes compiten tomando decisiones computarizadas sobre situaciones realistas, pero simuladas.
- Seminarios externos: muchas empresas y universidades ofrecen seminarios y conferencias para el desarrollo gerencial por internet y en el salón de clases.
- Juego de roles: técnica de capacitación en la que los aprendices actúan los papeles de una situación administrativa realista.

Modelamiento de la conducta: Técnica de Capacitación en la que los aprendices observan primero buenas técnicas de administración en una película, luego actúan los papeles en una situación simulada, y posteriormente reciben retroalimentación y elogios por parte de su supervisor. Es una de las intervenciones de capacitación con base psicológica más utilizada, más investigada y reconocida. (Dessler, 2009, p.299-300).

2.1.14 MOTIVACIÓN

La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas y se conoce

como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas. Por ello resulta esencial que los administradores reconozcan la importancia de ambos tipos de fuerza. (Michael, 2006, pag. 412).

Por lo tanto se han establecido tres categorías básicas de variables que determinan la motivación en el centro de trabajo:

Características Individuales: Estas se refieren a las características del individuo, es la fuente de la fuerza interior, o de empuje de la motivación, es decir, lo que el empleado aporta al escenario de trabajo. **Características del puesto de trabajo.** Se refieren a las fuerzas externas de la motivación, o de arrastre. Estas incluyen cuanta retroalimentación directa (sin la intervención de alguien más) recibe al individuo para la realización de las tareas, la carga de trabajo, la variedad y el alcance de las actividades que conforman el trabajo y el grado de discreción que se permite al individuo sobre los requerimientos del puesto de trabajo. **Características de la situación laboral.** Se refiere a que sucede al individuo, es decir al ambiente social inmediato integrado por los supervisores, los miembros del grupo de trabajo y los subalternos así como varias acciones organizacionales, por ejemplo, las políticas de recompensas y remuneración, la disponibilidad de capacitación y desarrollo y la cantidad de presión aplicada para alcanzar niveles de resultados para la empresa. (Porter, 2006, pp. 422-428).

En este sentido surgen las diferentes teorías de motivación las cuales se agrupan en dos categorías; teorías del contenido y teorías de procesos.

La teoría del contenido, se enfoca en las necesidades que intenta satisfacer un individuo y en las características del ambiente laboral que parecen satisfacer tales necesidades. En esta teoría se destaca el psicólogo Abraham Maslow, que distingue cinco clases de necesidades que se estructuran en una jerarquía de fuerza e influencia. Estas necesidades son:

- **Fisiológicas:** las necesidades básicas esenciales de la vida, como aire, agua, alimento, abrigo, etcétera.

- Seguridad: las necesidades de sentirse seguro y no ser amenazado por circunstancias del entorno que podrían comprometerse la existencia del individuo.
- Sociales: (de pertenencia): las necesidades de ser amado, interactuar y relacionarse con la gente, y ser aceptados por esta.
- Autoestima: la necesidad de un sentimiento de valía y capacidad individuales, así como de su reconocimiento por la demás gente.
- Autorrealización: la necesidad de estar satisfecho personalmente, para tener un sentimiento de logro y éxito y, especialmente, de desarrollar y poseer capacidades y talentos únicos con un nivel alto.

Esta teoría de Jerarquía de las necesidades de Maslow establece que los individuos satisfacen primero necesidades básicas, como las fisiológicas y de seguridad, para después realizar esfuerzos por cubrir las demás necesidades, como las sociales, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización. Por otra parte, el psicólogo estadounidense David McClelland propuso la teoría de las necesidades adquiridas, que se centra en las necesidades aprendidas que se vuelven “predisposiciones duraderas” de los individuos, casi como si fueran rasgos de personalidad, y que se pueden estimular o activar usando las señales adecuadas del entorno. (Porter, pág. 429)

McClelland considera tres de tales necesidades como especialmente importante (por lo que su teoría a menudo se refiere como la “teoría de las tres necesidades”): afiliación, poder y logro. No obstante, la mayoría de la atención que otros investigadores han dado a la teoría de las necesidades adquiridas se ha concentrado en la necesidad de logro.

Posteriormente a la teoría de Maslow y McClelland surge la “Teoría bifactorial” de Herzberg: que se enfoca en la distinción entre los factores que incrementan las satisfacción laboral (“motivadores”), y aquellos que evitan la insatisfacción pero que no son capaces de aumentar la satisfacción (“factores de higiene”). Los motivadores son factores “intrínsecos” directamente relacionados con hacer trabajo, como la naturaleza misma del trabajo, la responsabilidad, el crecimiento personal y el sentido logro y de reconocimiento que se reciben directamente por realizar el trabajo. Los otros factores,

los factores de “higiene”, son directamente “extrínsecos” al desempeño del trabajo y que se asocian con las condiciones que rodean el trabajo. Se incluyen en este apartado la supervisión, las relaciones con los compañeros, las condiciones laborales, así como con las políticas y prácticas de la compañía en cuanto a prestaciones y remuneración.

La teoría de Herzberg mostró un éxito inmediato, porque contenía un mensaje relativamente sencillo: si uno desea motivar a sus empleados, debe concentrarse en mejorar la estructura del trabajo de manera que se obtenga una satisfacción laboral positiva. Cuidar los factores de higiene quizá prevenga la insatisfacción, pero no tendrá ningún efecto en la motivación positiva. Sin embargo muchos expertos han criticado la teoría bifactorial por ser demasiado simplista. (Porter, pág. 430).

Las teorías del contenido explican cuales variables afectan la motivación. Siendo esto insuficiente, surgieron las teorías del proceso que se centran en como las variables afectan la motivación del personal.

Las cuatro teorías del proceso más conocidas son: Las de equidad, expectativa, cognoscitiva social y la del establecimiento de metas.

- Teoría de la equidad. Se desarrolló a principios de la década de 1960 por el psicólogo Stacy Adams, quien propone que los individuos se centren en la comparación de las circunstancias de unos individuales con otros y en cómo tal comparación podría motivar cierta clase de comportamiento.
- Teoría de la expectativa. Fue desarrollada por el psicólogo Victor Vroom, la cual se centra en el proceso mental que la gente utiliza cuando se enfrenta diversas alternativas de elección, en especial alternativas de cursos de acción. Esta teoría está basada en cuatro componentes básicos: esfuerzo, desempeño, resultado y valía.
- Teoría cognoscitiva social: Esta teoría del proceso está estrechamente relacionada con la teoría de la expectativa, recientemente ha recibido considerable atención entre investigadores organizacionales. La teoría cognoscitiva social fue desarrollada por el psicólogo Albert Bandura que se enfoca en como los individuos piensan, o procesan cognoscitivamente, la información obtenida de su ambiente social. Un

componente clave de esta teoría es la autoefectividad es decir, la confianza de un individuo acerca de sus capacidades para inspirar su motivación, sus recursos cognoscitivos y sus cursos de acción necesarios, para realizar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado.

- Teoría del establecimiento de metas. Considera que la acción humana está dirigida por metas e intenciones conscientes, por lo tanto, si los administradores pueden influir en las metas e intenciones afectaría directamente al desempeño.
- Los resultados de la investigación sobre esta teoría del establecimiento de metas señalan dos conclusiones básicas:
 1. Las metas más desafiantes (mayores o más fáciles), si se aceptan, producen niveles de esfuerzo más altos, que las metas más sencillas.
 2. Las metas específicas dan lugar a niveles de esfuerzo más altos que las metas vagas. (Porter, págs. 432-434).

Es importante mencionar que la motivación es un asunto que interesa a las empresas, a los administradores en activo y a los expertos organizacionales. Para las empresas y otras organizaciones, el hecho de tener fuerza laboral altamente motivada se considera esencial para garantizar altos niveles de éxito en la organización. Contar con empleados talentosos no es lo suficiente, si ese talento no se contempla con motivación.

2.1.15 HIGIENE Y SEGURIDAD

Según Chiavenato, las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales. Por un lado están los aspectos ambientales que repercuten en los sentidos y que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por el otro lado están los aspectos ambientales que afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. Hay dos aspectos: la higiene y la seguridad en el trabajo, y la calidad de vida en la organización.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de personal. Además, ésta implica la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas. Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y a las organizaciones en términos de costos humanos, sociales y económicos; pero, aun cuando pueden ocurrir por casualidad, se pueden evitar mediante programas preventivos y profilácticos. En decenios recientes se han logrado muchos avances para reducir y prevenir las enfermedades y los accidentes relacionados con el trabajo. Para efectos didácticos, Chiavenato distingue entre la seguridad e higiene laboral y la seguridad en el trabajo.

La higiene y seguridad, es una rama que se ocupa de las normas, procedimientos y estrategias, destinados a preservar la integridad física de los seres humanos. De este modo, la higiene y seguridad está en función de las actividades que realizan las personas, por lo que su acción se dirige, básicamente, a prevenir accidentes y a garantizar condiciones personales y materiales capaces de mantener un nivel óptimo de salud de los seres humanos. (Chiavenato, 2009 p. 474).

En este sentido, Chiavenato (2009), opina que el sistema de higiene y seguridad industrial se encarga de: “La prevención de enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo. La higiene en el trabajo se relaciona con las condiciones ambientales del trabajo que aseguran salud física y mental a las personas”. Por tanto, todo patrono de empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores. (Matute, 2012, p.131)

Actualmente el mundo empresarial tiene una visión amplia y clara del significado de la seguridad e higiene laboral, entienden que un programa de seguridad efectivo se consigue con el apoyo y acoplamiento del factor humano; esto debe ser motivado y encaminado a sentir la verdadera necesidad de crear un ambiente de trabajo más seguro y estable.

La creación de un ambiente seguro en el trabajo implica cumplir con las normas y procedimientos, sin pasar por alto ninguno de los factores que intervienen en la

confirmación de la seguridad como son: en primera instancia el factor humano (entrenamiento y motivación), las condiciones de la empresa (infraestructura y señalización), las condiciones ambientales (ruido y ventilación), las acciones que conllevan riesgos, prevención de accidentes, entre otros. El seguimiento continuo mediante las inspecciones y el control de estos factores contribuyen a la formación de un ambiente laboral más seguro y confortable.

2.1.16 HIGIENE LABORAL

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés. (Chiavenato, 2009, pp 474-475).

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

1. Entorno físico del trabajo, que incluye:
 - Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
 - Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
 - Temperatura: dentro de niveles adecuados.
 - Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
 - Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

2. Entorno psicológico del trabajo, que incluye:
 - Relaciones humanas agradables.

- Tipo de actividad agradable y motivadora.
 - Estilo de administración democrático y participativo.
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés.
 - Entrega personal y emocional.
3. Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:
 - Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
 - Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.
 4. Salud ocupacional, que incluye los aspectos que veremos más adelante.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable. (Chiavenato, 2009, pp 474-475).

2.1.17 SALUD OCUPACIONAL

Una manera de definir salud es decir que no hay enfermedad. Sin embargo, los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar riesgos en el trabajo. El entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar. Esta definición hace hincapié en las relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional. Los administradores deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado. (Chiavenato, 2009 p. 476).

Chiavenato afirma que “Los programas de salud empezaron a captar la atención porque las consecuencias de programas inadecuados son perfectamente mensurables; es decir, aumentan los pagos por indemnizaciones, las separaciones por enfermedad,

los costos de los seguros, el ausentismo y la rotación del personal, se registra una baja productividad y calidad, y además están las presiones sindicales. Los costos de los programas inadecuados son elevadísimos y se deben evitar mediante programas profilácticos y preventivos”. (Chiavenato, 2009, pág. 477)

2.1.18 SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Seguridad es el conjunto de medidas adoptadas para evitar o reducir los riesgos de una determinada actividad. Aplicado al entorno laboral sería la Seguridad Laboral.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. Abordaremos la primera de ellas: la prevención de accidentes. La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos.

Un programa de seguridad en el trabajo requiere las etapas siguientes:

1. Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
2. Implantación de sistemas de informes de medidas tomadas.
3. Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.
4. Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad. (Chiavenato, 2009 pp.479-480)

Los programas de higiene y seguridad ahora reciben mucha atención. Con el respeto y la consideración por las personas, también se debe analizar el aspecto financiero. Las consecuencias de programas inadecuados son visibles: aumento del ausentismo y la rotación de personal, elevado índice de separaciones por enfermedad o accidentes, aumento de las primas de los seguros, elevación de los costos laborales, mayores indemnizaciones pagadas por accidentes o enfermedades profesionales, costos judiciales más altos, presiones de los sindicatos y la sociedad y hasta la negativa de los clientes para adquirir productos de empresas que contaminan la naturaleza y depredan el capital humano. Los especialistas en recursos humanos y los administradores deben monitorear el programa de higiene y seguridad en términos de costos/beneficios, pero,

sobre todo, el programa debe contar con la participación de todos los colaboradores. Además, se debe juzgar con criterios como la mejora en el desempeño en el trabajo, la reducción de las separaciones por accidentes o enfermedad y la reducción de acciones disciplinarias. El programa no necesariamente debe ser el más costoso, sino aquel que produzca mejores resultados para la organización y para las personas. (Chiavenato, 2009 p.480)

2.2 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. La institución encargada es la Secretaria del Trabajo y Seguridad Social, que fundamenta su acción en las facultades que le otorga el Código de Trabajo como instancia de mediación entre el capital y el trabajo.

2.2.1 GENERALIDADES

El código de trabajo en sus artículos del 1 al 18 detalla disposiciones generales relacionados a los derechos, estipulaciones, prohibiciones, obligaciones, beneficios que deben tomar en cuenta los patronos y empleados que integran la organización, así como también las diferentes normativas jurídicas que deben ser tomadas en cuenta al momento de realizar la contratación del personal y manifiesta las regulaciones en el ejercicio laboral. (Matute, Código del Trabajo, 2012, pp.13-19)

Cabe mencionar, que si existe conflicto entre las leyes de trabajo o previsión social, el código de trabajo establece que las leyes de este son las que predominan. (Matute, Código del Trabajo, 2012, p. 16)

En materia de prohibiciones el Código de Trabajo en su título I de disposiciones generales en la que sus diferentes artículos establece toda prohibición que debe cumplir el patrono de la empresa para que se considere el cumplimiento de la ley, en tal sentido, el Código 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. También 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 y 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. (Matute, Código del Trabajo, 2012, pp 16-18)

Es así, que de lo mencionado anteriormente, se deberá entender que al realizar cualquier tipo de proceso de reclutamiento, selección o contratación de personal, las publicaciones, anuncios o demás medios de comunicación que se utilicen para atraer colaboradores a las empresas no deben hacer uso de términos discriminatorios o distintivos de sexo, raza o religión porque los mismos pueden ser penados por la Ley.

2.2.2 CAPACIDAD PARA CONTRATAR

El Código de Trabajo en su título II capítulo I constituye una serie de artículos referente al contrato individual de trabajo los cuales contienen las definiciones requisitos, reglas y normas generales que deben considerar los patronos al momento de redactar y celebrar un contrato.

En este mismo capítulo hace referencia a los reglamentos de trabajo los cuales se harán 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 y 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. (Matute, Código del Trabajo, 2012, pp.42-44)

2.2.3 TRABAJO SUJETO A REGÍMENES ESPECIALES

El título III se refiere al trabajo sujeto a regímenes especiales, el capítulo I establece una serie de artículos referentes al trabajo, derechos, prohibiciones, requisitos y obligaciones que deben cumplir los patrones al momento de contratar y despedir mujeres, discapacitados y menores de edad. (Matute, Código del Trabajo, 2012, pp 69-74)

La secretaria de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad, será responsable de fomentar y apoyar la participación de las organizaciones empresariales, sindicales para, personas con discapacidad en materia de rehabilitación y reinserción laboral, también deberá gestionar medidas especiales de apoyo que faciliten la integración e incluir en los reglamentos internos de trabajo, de higiene, seguridad social y ocupacional, cláusulas equitativas a las personas con discapacidad y sobre todo fomentar, coordinar y apoyar con organismos nacionales e internacionales la educación profesional para que las personas con discapacidad, puedan acceder al ejercicio laboral y empresarial.

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.

2.2.4 TRABAJO DE MENORES Y MUJERES

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 un 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.

En el país, el Código de Trabajo 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”. (Matute, Código del Trabajo, 2012, pp 69-74) 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 de 13 años, y prohibiendo trabajos 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 (Vida Laboral, 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 está 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.

2.2.5 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 emitió el 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. (Matute, Constitución de la República, 2012, p.28)

Para cumplir con este objetivo se crea la Dirección General de Desarrollo para Personas con Discapacidad (DIGEDEPDI), la cual es el 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. La “Sección IV” establece en su articulado:

El Derecho al Trabajo el Estado garantiza a las personas con discapacidad, en todo el país, el derecho a un empleo adecuado y digno a sus condiciones y necesidades personales, como Discriminación laboral consideran actos 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.

2.2.6 SALUD Y SEGURIDAD

El Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, además de lo contenido en la Legislación Hondureña, implanta una serie de obligaciones y derechos que se les asignan a empleadores y empleados con respecto al tema de salud y seguridad.

En lo que se refiere a las obligaciones de los empleadores están los programas permanentes de seguridad y salud, la Afiliación de sus empleados al IHSS para el goce del derecho a la salud a través de atención médica oportuna, suministrar gratuitamente el equipo de protección, instalar botiquines de primeros auxilios y llevar un registro de toda la información personal del trabajador en caso de muerte del mismo a causa de un riesgo profesional; de igual manera registrar los accidentes de trabajo y enfermedades ocurridos en el lugar de trabajo. (Reglamento general de medidas preventivas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, 2011, pp 9-11)

En cuanto a las obligaciones de los empleados se consideran importante, utilizar de manera conveniente el equipo, sustancias y otros medios, haciendo uso del equipo de protección personal, absteniéndose de operar maquinaria sin la debida autorización; Informar a su superior inmediato sobre la existencia de condiciones inseguras o defectuosas, que pongan en riesgo su salud y abstenerse de introducir e ingerir bebidas alcohólicas, drogas u otras sustancias. (Reglamento general de medidas preventivas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, 2011, pp 11-13)

2.2.7 HIGIENE Y SEGURIDAD

En materia de higiene y seguridad el Reglamento general de medidas preventivas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y el Código de trabajo y incluye secciones en la que sus diferentes artículos establecen los requisitos mínimos que debe cumplir la empresa para que se considere en cumplimiento de la ley. En este sentido el reglamento establece las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad las cuales son organismos de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud y seguridad dentro de la empresa. (Matute, Codigo del trabajo, 2012, p.136)

Tabla 1 Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad

Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad	
Cantidad de Empleados	Número de Representantes por cada una de la partes
10-49	1
50-99	2
100-499	3
500-999	4
1000+	5

Fuente: (Reglamento general de medidas preventivas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, 2011, p.13)

La C.M.H.S. además de promover la divulgación y propaganda sobre salud y seguridad en el trabajo deberá elaborar anualmente un informe de las actividades realizadas en el año, remitiéndolo a la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, copia del mismo al Instituto Hondureño de Seguridad Social, vigilar el estricto cumplimiento del reglamento, efectuar mensualmente visitas a los edificios, instalaciones y equipos del centro de trabajo, a fin de verificar las condiciones de seguridad y salud e investigar y analizar las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer las medidas de prevención necesarias. (Reglamento general de medidas preventivas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, 2011, pp 15-17)

2.2.8 PROTECCIÓN A LOS TRABAJADORES DURANTE EL EJERCICIO DEL TRABAJO

El Código de Trabajo de Honduras en el título V, protección a los trabajadores durante el ejercicio del trabajo, capítulo I hace referencia a la Higiene y Seguridad en el trabajo y su objetivo es denotar la importancia de dar cumplimiento de ésta normativa en las empresas del País para ello instaura una serie de artículos en los cuales dispone de las medidas que debe tomar todo patrono en sus establecimientos industriales y comerciales para proteger la moralidad y asegurar el bienestar de los trabajadores. (Matute, Código del Trabajo, 2012, p.131)

El mismo capítulo detalla que el patrono según regla debe elaborar un Reglamento especial de higiene y seguridad esto solo en caso de que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes. Dicho reglamento deberá contener mínimo las disposiciones normativas sobre los siguientes puntos: Protección e higiene personal de los trabajadores; prevención de accidentes y enfermedades; servicio médico, sanidad del establecimiento, y salas-cunas en su caso; prohibición de facilitar alojamiento en edificios de industrias peligrosas o insalubres; provisión de sillas para trabajadores de tiendas, boticas, fábricas, talleres y establecimientos similares; cuando se trate de trabajos con soldadura eléctrica, las condiciones que deben reunir los locales y los

elementos de protección para los trabajadores; normas especiales, cuando se trate de empresas mineras y petroleras; medidas de seguridad en las empresas de energía eléctrica, en los depósitos de explosivos, de materias inflamables y demás elementos peligrosos; e higiene en las empresas agrícolas, ganaderas y forestales. Una vez aprobado de conformidad con el Artículo 397, este reglamento especial el patrono deberá publicitarlo y mantenerlo fijado en dos (2) lugares visibles del local del trabajo. (Matute, Código del Trabajo, 2012, pp.132-133)

2.2.9 RIESGOS PROFESIONALES

Referente a los riesgos profesionales el Código de Trabajo, determina en el capítulo II secciones I, II y III del título V, los diferentes artículos en los cuales hace referencia al patrono las obligaciones que este tiene con los colaboradores de la empresa, de igual manera incluye los diferentes conceptos relacionados a la higiene y seguridad como ser: riesgos profesionales, accidentes o enfermedades, incapacidades, entre otros. (Matute, Código del Trabajo, 2012, p.133-140).

En la sección III el Código de Trabajo dispone de diferentes artículos que contemplan las obligaciones, reglas y normativas que el patrono deberá considerar el momento de Indemnizar y Conmutar a los empleados, en lo que respecta a las indemnizaciones de que trata este título, el salario diario que perciba el trabajador en el momento en que se realice el riesgo. Por lo que los trabajadores que sufran un riesgo profesional, tendrán derecho a la Asistencia médica y quirúrgica, Administración de medicamentos y material de curación, La indemnización fijada en el presente título, y Los gastos de traslado y hospitalización de la víctima, y los que demanden su hospedaje y su alimentación, cuando esta debe recibir tratamientos y vivir en lugar distinto al de su residencia habitual o lugar de trabajo. (Matute, Código del Trabajo, 2012, p. 139)

En caso de riesgos profesionales realizados, los patronos están obligados a proporcionar inmediatamente los medicamentos y materiales para curación y asistencia médica que sean necesarios por tanto es importante que los patronos tengan en su

fabrica o taller los medicamentos necesarios para las atenciones de urgencia exigidas por la inspección general del trabajo, el servicio médico estará sujeto al número de empleados que integran la empresa, a mayor numero mejor el servicio. (Matute, Código del Trabajo, 2012, p.139)

Para el cumplimiento del artículo 419 en el inciso 3 las empresas cuentan con un medio alternativo que se llama «Sistema Medico de Empresas» del IHSS, que consiste en poner a disposición de las empresas el servicio de atención médica a los trabajadores en el centro de trabajo, es un tipo de alianza con las empresas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque utilizado en el desarrollo de la investigación es mixto, como lo expresa Hernández, Fernández-Collado, & Lucio (2006); es un proceso que recolecta, analiza y vincula en un mismo estudio datos cuantitativos y cualitativos para de esta manera responder al planteamiento de un problema.

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizó el método descriptivo porque éste permite especificar las características o propiedades más significativas de personas, grupos, poblados o de cualquier fenómeno con el cual se desarrolla el estudio.

En la recolección de datos se utilizaron técnicas como entrevista, cuestionario y la observación. (Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2006).

Bajo el enfoque mixto y el método inductivo, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Maquila Textil DBS, por medio de una entrevistas con el gerente General, una encuesta al personal que labora en la empresa, así como una observación que se hizo en las instalaciones por espacio de tres horas, con en a fin de contar con suficientes elementos para el analizar la situación actual y posteriormente generar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se desarrolló bajo el esquema de investigación no experimental, ya que se limitó a obtener la opinión del gerente, los empleados y las observaciones del equipo de investigación, con respecto a la viabilidad de implementar procesos y programas de reclutamiento, selección, motivación, capacitación e higiene y seguridad en la Maquila Textil DBS.

Los tipos de diseños no experimentales pueden ser transaccionales - descriptivos, por recolectar los datos en un solo momento, en un tiempo único. El procedimiento consiste en ubicar a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción (Hernández, Fernández-Collado, & Lucio, 2006).

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 TÉCNICAS

Este estudio se basó en información que provino fundamentalmente de una entrevista, observación in situ y una encuesta.

- Entrevistas: Se realizó una entrevista al gerente general de la maquila textil DBS, Ing. Carlos Ernesto Sevilla Medrano, con el fin de conocer todo lo referente a los procesos de los aspectos que se diagnosticaron.
- Observación: Se realizó una visita a la Maquila Textil DBS, con el objeto de observar las instalaciones físicas, así como toda la estructura para poder identificar la higiene y seguridad de la empresa desde las 12:00 m a 3:00 pm.
- Encuestas: Se aplicó una encuesta dirigida a los empleados de la Maquila Textil DBS, con el fin de investigar y conocer todo lo relacionado a la motivación y capacitación.

3.3.2 INSTRUMENTOS

La entrevista estuvo orientada por una guía de preguntas. Esta guía contenía referencias a procesos de reclutamiento, selección de personal. (Ver anexo 1). Para la encuesta se utilizó un cuestionario de trece (13) preguntas relacionadas con capacitación y la motivación del personal. (Ver Anexo 2). La observación se basó en un formato de observación (hoja de control). La observación se orientó a identificar el estado actual de higiene y seguridad de la empresa. (Ver Anexo 3).

3.3.3 PROCEDIMIENTOS

Tabla 2 Instrumentos y Procedimientos de Investigación

Instrumentos	Procedimientos
Entrevista al Gerente General.	Se gestionó una cita para la entrevista, Esta entrevista se llevó a cabo el 1 de marzo de 2014 con una duración de 2 horas.
Cuestionario de la Encuesta.	Se visitó la Maquila el 1 de marzo de 2014 para aplicar los cuestionarios a los 30 empleados de la empresa.
Observación de las condiciones de higiene y seguridad	Se hizo una visita a la Maquila Textil, DBS. (1 de marzo de 2014). La observación duró cerca de 3 horas habiéndose recorrido todas las áreas Administrativas, Planchado, Empacado, Bordado, Serigrafía, Corte, Confección, Diseño, cocina, baños, patios etc. Que están dentro de las instalaciones del plantel de trabajo.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

La información de este estudio procede de las siguientes fuentes primarias:

Encuesta, entrevista y la observación.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA RELACIONADA CON LA ENCUESTA

3.5.1 POBLACIÓN

Para efectos de este estudio la población que se consideró para el Modelo de Gestión del Talento Humano estuvo constituida por todos los empleados que integran la Maquila textil DBS. El tamaño de empleados permanentes a la fecha era de 30.

3.5.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El estudio no pretendió seleccionar una muestra. Dado que el número de empleados es pequeño, se optó por aplicar el cuestionario a todos. No obstante, el día de la visita solo estuvieron presentes 22 empleados, y siendo que el permiso para la aplicación de la misma fue autorizado únicamente por un día, se consideró a estos 22 colaboradores como una muestra de la totalidad, ya que el gerente general no permitió que se re

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El presente estudio se realizó en la empresa Maquila Textil DBS, ubicada en Comayagüela, municipio del Distrito Central en el período comprendido del 14 de enero al 30 de marzo, con el objetivo de implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano y ayudar a la administración a perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección de su personal.

Cabe mencionar que la mayoría de empresas realizan dicho proceso de forma empírica, y la Maquila textil DBS no es la excepción, porque para reclutar a su personal, se arriesgan a contratar a personas poco preparadas para estas funciones.

El propietario Gerente General reconoció que la empresa prácticamente no utiliza procedimiento técnico alguno para seleccionar al personal. El problema principal radica en que la persona responsable del reclutamiento del personal carece de competencias para este puesto y falta en seleccionar a los candidatos correctos para llenar las vacantes. Este puede ser el motivo para que en los últimos dos (2) años, la rotación ha sido bastante evidente. Por lo general, la empresa utiliza fuentes externas para incorporar al personal y como canal de reclutamiento se hace uso de anuncios en los periódicos de mayor circulación en el país, o en la radio.

Una vez reclutados los candidatos, los interesados se presentan a la empresa con los requisitos que se les solicita en el anuncio, luego se les convoca a una entrevista única donde el entrevistado muestra sus habilidades en el campo maquilero para ser elegido como el candidato ideal para cubrir la vacante. Todo esto se hace de manera verbal, no práctica. Por otro lado, la técnica que se utiliza para seleccionar es la entrevista personal a los candidatos.

4.2.1 PASOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA MAQUILERA TEXTIL DBS

El encargado del Recurso Humano, recluta al personal con el propósito de encontrar los candidatos idóneos que cumplan con los requisitos establecidos por dicha empresa.

RECLUTAMIENTO

- ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO.

El encargado de reclutar al personal, toma en consideración lo siguiente:

- La disponibilidad externa del Talento Humano.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa (contacto con amistades).

CANALES DE RECLUTAMIENTO

- Anuncios en periódicos de mayor circulación en el país
- Radio.

REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS CANDIDATOS.

- Ser mayor de 18 años.
- Ambos sexo.
- Educación primaria en adelante.
- Buena presentación.
- Habilidad para operar máquinas de coser.
- Habilidad en Corte y Confección, diseño, serigrafía, bordado, etc.
- Habilidad para operar maquinaria industrial.

SELECCIÓN DE PERSONAL.

Una vez reclutado el personal el responsable de recursos humanos se encarga de realizar una entrevista inicial. Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo tiempo posible, los aspectos visibles más importantes que el candidato manifiesta y su relación con los requerimientos del puesto que se pretende cubrir como las cualidades siguientes:

- Destrezas manuales y mentales.
- Destrezas para operar maquinaria industrial.
- Creatividad.
- Responsabilidad.
- Habilidad para relacionarse.
- Buena visión.

Durante el tiempo que interactúan el gerente le informa la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, (esta información no fue proporcionada por que es manejada de manera confidencial) y algunos beneficios de ley que ofrece la empresa, a fin de que el candidato, decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la etapa final que es la contratación.

4.2.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS QUE SE PRESENTAN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

En el presente estudio encontramos deficiencia en los requisitos que se solicitan para reclutar al personal.

Deficiencias Encontradas:

- No existe un plan de reclutamiento de personal a corto y a mediano plazo.
- No poseen los conocimientos necesarios en Técnicas de Recursos Humanos.
- No exige los requisitos apegados a ley.
 - Certificado de salud
 - Record de Policía.
- No exigen la preparación adecuada para algunos puestos que deberían ser requisito.
- No solicitan un soporte de datos personales.
 - Carta de recomendación.
 - Currículum vitae.
- No existe una base de datos del personal de entrevistas anteriores.
- Necesitan un formato de complemento de entrevista inicial.
- Carecen de un formato de solicitud de empleo.
- Necesitan un formato de requisición de personal.
- Carecen de un formato para investigar las referencias laborales y personales.
- Necesitan un formato de Evaluación Médica.

4.2.3 PROBLEMAS ENCONTRADOS QUE SE PRESENTAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal es una fase de gran importancia ya que a través de ella la empresa puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Entre los problemas del proceso de selección de personal de esta empresa figuran los siguientes:

4.2.4 PRUEBA DE IDONEIDAD.

- No se realizan pruebas de idoneidad, para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.
- No se realizan pruebas psicológicas que puedan permitir conocer el estado emocional de los candidatos.
- No se realizan las pruebas de conocimiento que puedan demostrar el nivel de conocimiento de la persona.
- No realizan un estudio socioeconómico.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

El entrevistador no formula con anticipación las preguntas que le conlleven a obtener una mejor información acerca del entrevistado.

El tipo de entrevista que utiliza es entrevistas no estructuradas:

Lo cual significa que la información pueda tener un alto grado de no confiabilidad.

EVALUACIÓN

No realiza una evaluación que pueda determinar la confiabilidad de la información del entrevistado.

VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS.

No realizan la verificación de los datos, ni exigen referencias laborales que describan la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

EXAMEN MÉDICO.

No exigen un certificado de salud que permita conocer el estado en que se encuentra el seleccionado, lo cual podría traer consecuencias negativas ya que puede llegar una persona con enfermedades contagiosas que podrían contagiar a los demás

trabajadores o si no podría ocasionar muchas ausencias laborales debido a problemas de salud.

DECISIÓN DE CONTRATAR.

La decisión de contratar al solicitante se da en el momento en que el entrevistador y el entrevistado están de acuerdo con la información durante la entrevista inicial, beneficios y remuneración. Esto limita a contratar a personas con un alto nivel de conocimientos en el cargo a desempeñar.

RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN.

En los resultados finales se logra ver que la empresa contrata personal no adecuado ya que omite muchos de los requisitos que son de gran importancia para seleccionar personas con grandes habilidades, capacidad de mejor desempeño y conocimientos en el área que se necesita, y es por esto que la empresa sufre de un alto nivel de ausentismo y rotación de sus empleados. (Datos analizados de lo recopilado ver el anexo 1).

4.2.5 MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN

Los resultados de la encuesta revelan que los principales problemas de motivación y capacitación son los siguientes:

1. Existe una clara falta de motivación de los empleados.



Ilustración 8 Pregunta No.1

Tabla 3 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.1

¿En mi trabajo las cosas las hago...?	Número de empleados
Porque las tengo que hacer	17
Porque me gusta lo que hago y los disfruto	0
Porque no me queda de otra, pero me anima el dinero que voy a ganar	5
Total	22

Con respecto a la actitud con la que realizan sus labores el 77% es de la opinión que trabajan porque lo tienen que hacer y el 23% del porcentaje restante opinó que por que no les queda de otra, y les anima el dinero que van a ganar al realizar su trabajo, cabe mencionar que ninguno de los encuestados mencionó disfrutar de su actividades laborales, por lo que evidencia que el personal no tiene motivación intrínseca, para realizar su trabajo, lo hacen exclusivamente para recibir su salario.



Ilustración 9 Pregunta No.2

Tabla 4 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.2

¿En lo que respecta al resultado final de mi trabajo?	Número de empleados
Solo estoy satisfecho si ha salido bien	6
Solo estoy satisfecho si el proceso es el adecuado	9
Me gusta que el resultado sea el esperado, aunque me consuela haberlo intentado	7
Total	22

El 41% manifestó que la satisfacción final de su trabajo, solamente provenía si el proceso era adecuado; un 32% reveló que les gustaba que el resultado fuera el esperado y les consolaba el haberlo intentado y solo el 27%, estaba satisfecho si realiza el trabajo con los resultados óptimos, por lo que no se evidencia un compromiso con la empresa para alcanzar los objetivos trazados.

2. La Falta de motivación no les permite disfrutar lo que hacen, y no se sienten satisfechos, por tal razón cualquier dificultad laboral la ven como algo desagradable.

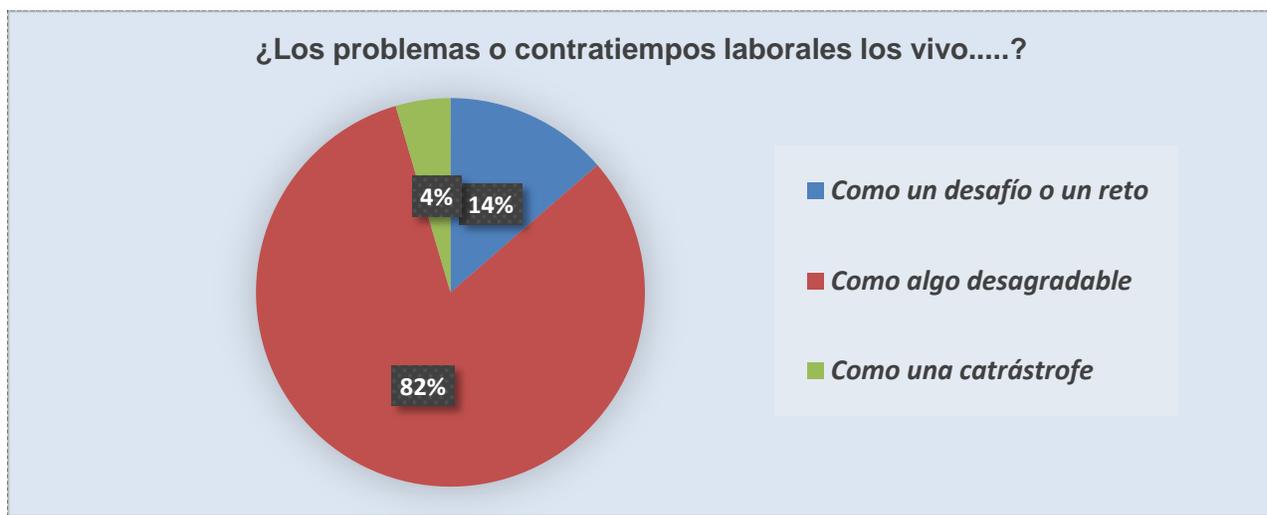


Ilustración 10 Pregunta No.3

Tabla 5 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.3

¿Los problemas o contratiempos laborales los vivo....?	Número de empleados
Como un desafío o un reto	3
Como algo desagradable	18
Como una catástrofe	1
Total	22

Los problemas o contratiempos que ocurren en la maquila textil DBS revelaron con un 82% que los empleados lo perciben como algo desagradable; mientras que el 14% lo toman como un desafío o reto y solo un 4% señaló que es algo catastrófico, lo que indica que el personal no es proactivo y solo una minoría se podría asegurar que tomará cualquier adversidad en el puesto de trabajo con una actitud positiva.

- La empresa no utiliza prácticas de reconocimientos al trabajo de los empleados. No es costumbre celebrar sus éxitos personales, ni de equipo.



Ilustración 11 Pregunta No.4

Tabla 6 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.4

¿Cundo he tenido un éxito...?	Número de empleados
No lo siento como tal, hasta que me reconoce el Jefe	12
Estoy contento(a), pero esta felicidad no es completa, sino me la reconocen en público	7
Me siento orgulloso (a) de mí mismo(a), aunque no hayan elogios	3
Total	22

Un 54% de los encuestados percibe el éxito solamente lo siente como tal hasta que el jefe se lo reconoce, asimismo con un 32% los empleados solo se sienten contentos si se les reconoce en público, y solo un 14% se siente orgulloso de sí mismo aunque no hayan elogios, es interesante notar que el mismo porcentaje del numeral anterior indica de nuevo la proactividad necesaria característica del personal efectivo, por lo que se concluye que el personal tiene muy poca motivación individual lo que es traducida en sus labores cotidianas en el trabajo.



Ilustración 12 Pregunta No.5

Tabla 7 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.5

¿En esos días en los que no deseo ni levantarme de la cama?	Número de empleados
Pienso en las cosas buenas que traerá este día, o las malas sino llego a mi trabajo	8
Me quedo en la cama y sigo durmiendo, sin pensar en las consecuencia	0
Me levanto porque de lo contrario, tendré problemas, aunque lo hago de mal humor	14
Total	22

La mayoría de los cuestionados, manifestaron que se levantan para evitar problemas pero lo hacen de mal humor, el cual representa un 64% mientras que el 36% opinó piensa en las cosas buenas que traerá ese día, o las malas si no llega al trabajo, es evidente que los encuestados en su mayoría trabajan por la responsabilidad de cumplir con el horario de trabajo no obstante pocos lo hacen pensando en las buenas cosas que pueden realizar en una jornada productiva.



Ilustración 13 Pregunta No.6

Tabla 8 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.6

¿Cuándo el trabajo ha salido bien?	Número de cantidad
Me alegro	19
No despierta ninguna alegría en mí, me da lo mismo	3
Me siento muy satisfecho y me premio a mí mismo, por el esfuerzo	0
Total	22

De los cuestionados la gran mayoría que representa el 86% se alegra cuando el trabajo le sale bien, mientras que el 14% le da lo mismo.



Ilustración 14 Pregunta No.7

Tabla 9 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.7

¿Está conforme con su carga de trabajo?	Número de empleados
Si	18
No	4
Total	22

La mayoría del personal concuerda que tienen una carga laboral adecuada, pero como se muestra en el siguiente grafico puede mejorarse sobre todo si se realiza un esfuerzo por parte de la compañía al contratar personal que realice labores de conserjería en vez de realizarlas una sola, o capacitar al personal para que pueda realizar la labor asignada de excelente acabado como lo hacen ya efectivamente algunos de los operarios (esto en vista de que algunos de ellos manifestaron quejas por el exceso de carga laboral).

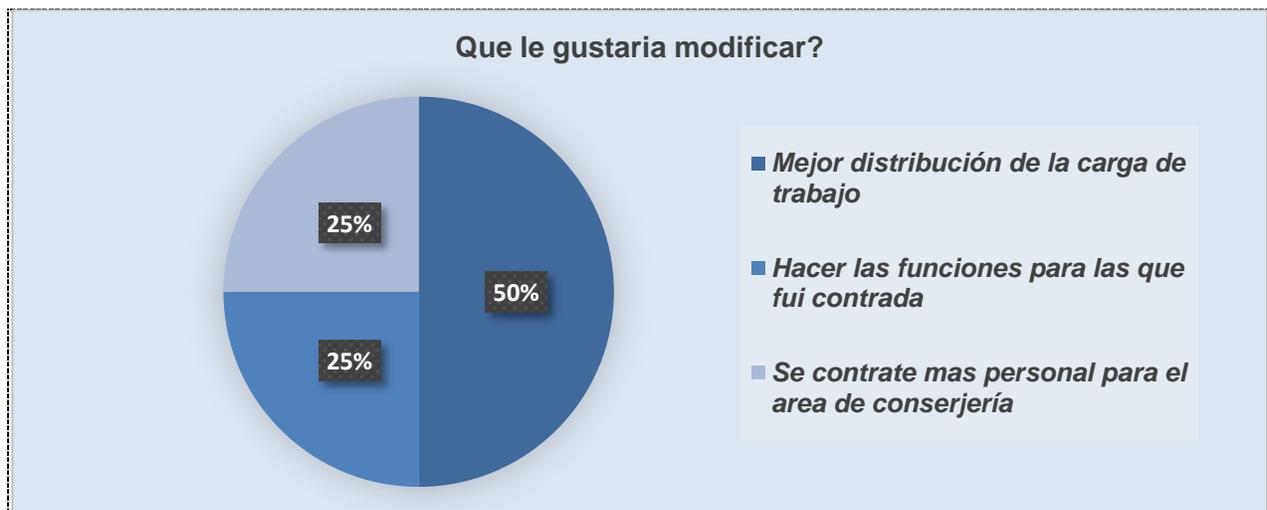


Ilustración 15 Pregunta No.8

Tabla 10 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.8

¿Qué le gustaría modificar?	Numero de empleado
Esta pregunta solo fue contestado por los 4 empleados que respondieron no estar satisfechos con su carga laboral	
Mejor distribución de la carga de trabajo	2
Hacer las funciones para las que fui contratada	1
Se contrate más personal para el área de conserjería	1
Total	4

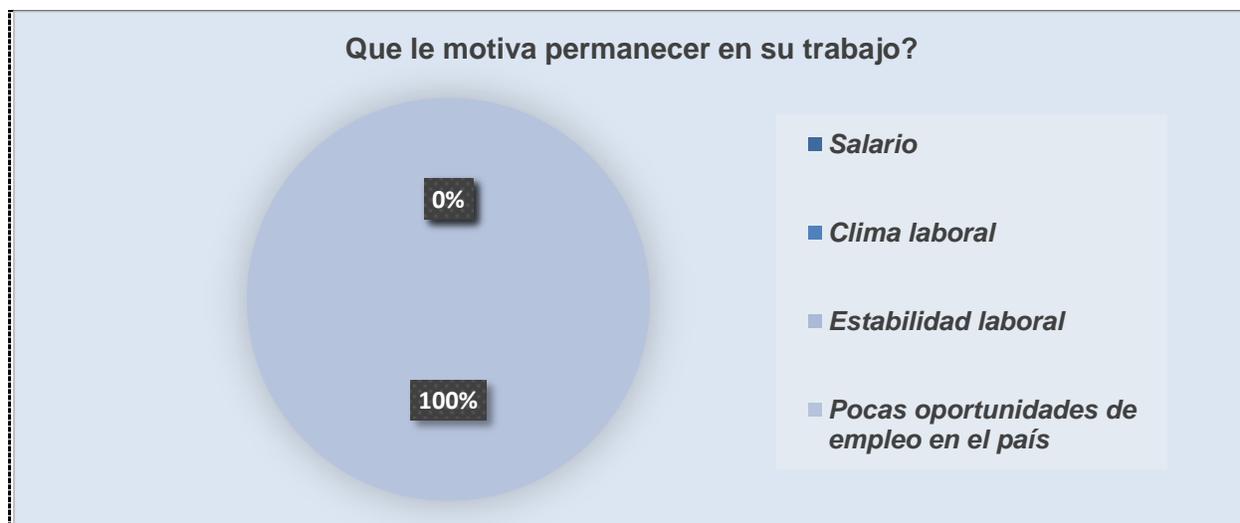


Ilustración 16 Pregunta No.9

Tabla 11 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.9

Que le motiva permanecer en su trabajo	Número de empleados
Salario	0
Clima laboral	0
Estabilidad laboral	0
Pocas oportunidades de empleo en el país	22
Total	22

100% de los cuestionados expresaron que la única razón que les motiva a permanecer en su trabajo obedece a las pocas oportunidades de empleo que hay en el país. Resulta asombroso pensar que si la oferta de trabajo en el país fuera diferente los empleados de esta empresa no muestran ningún tipo de lealtad o compromiso hacia la misma, por lo que les sería bastante fácil abandonar sus puestos de trabajo si otra maquiladora les ofreciera un porcentaje mayor en lo que a salario se refiere.

4. La inexistencia de los programas de necesidades de capacitación, hace que muchos de ellos desconozcan la importancia de los mismos y por tal razón no están preparados para recibir este beneficio.

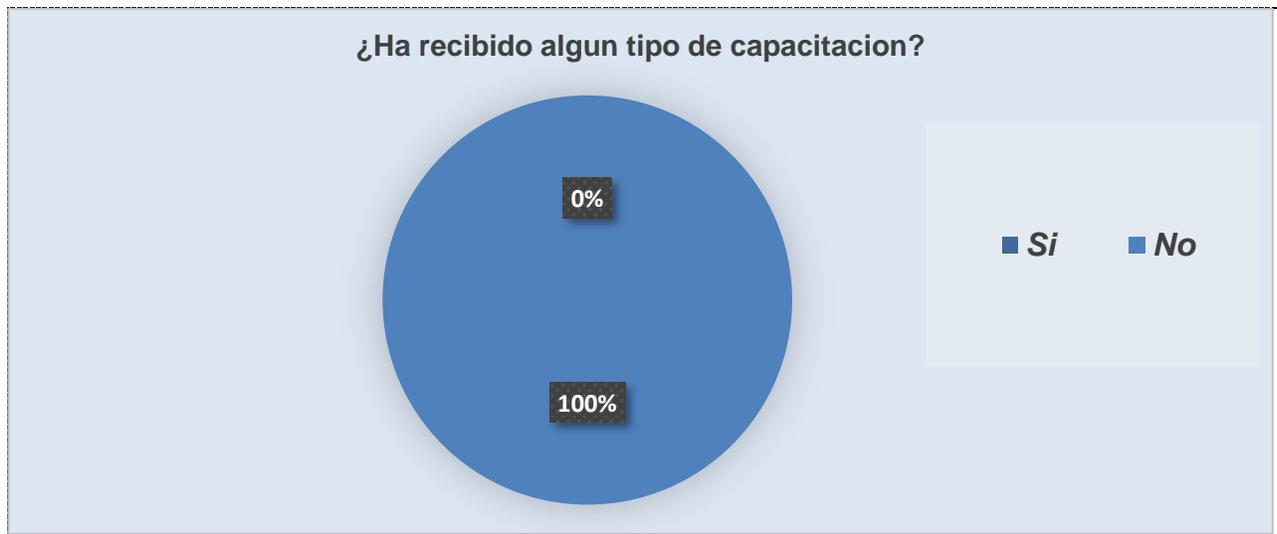


Ilustración 17 Pregunta No.10

Tabla 12 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.10

¿Ha recibido algún tipo de capacitación?	Número de empleados
Si	0
No	22
Total	22

El 100% de los cuestionados, manifestó no haber recibido ningún tipo de capacitación durante el tiempo que tienen de laborar para la empresa, por lo que esta puede ser un factor de mejora para la administración, que pueda inclusive motivar de alguna forma al personal que le parece que esta opción le ayudaría a su crecimiento personal y profesional

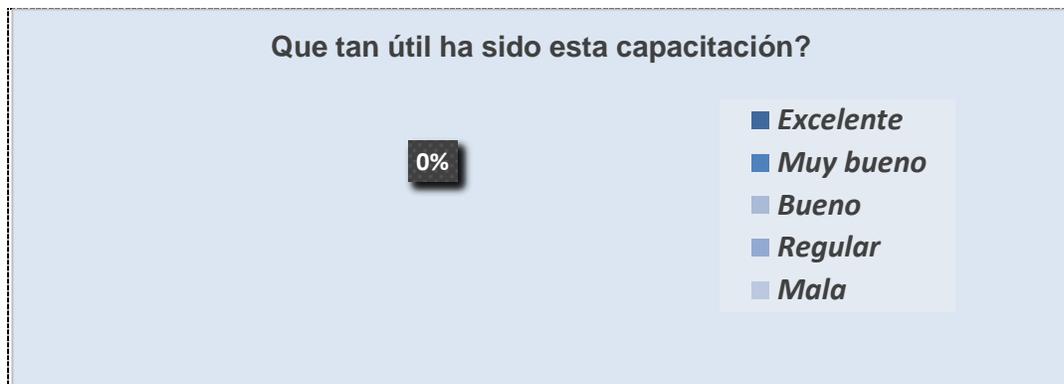


Ilustración 18 Pregunta No.11

Siendo que el personal de la empresa nunca ha sido capacitado, el análisis para esta interrogante no aplica.

5. Algunos consideran que la capacitación es una pérdida de tiempo y de energía.

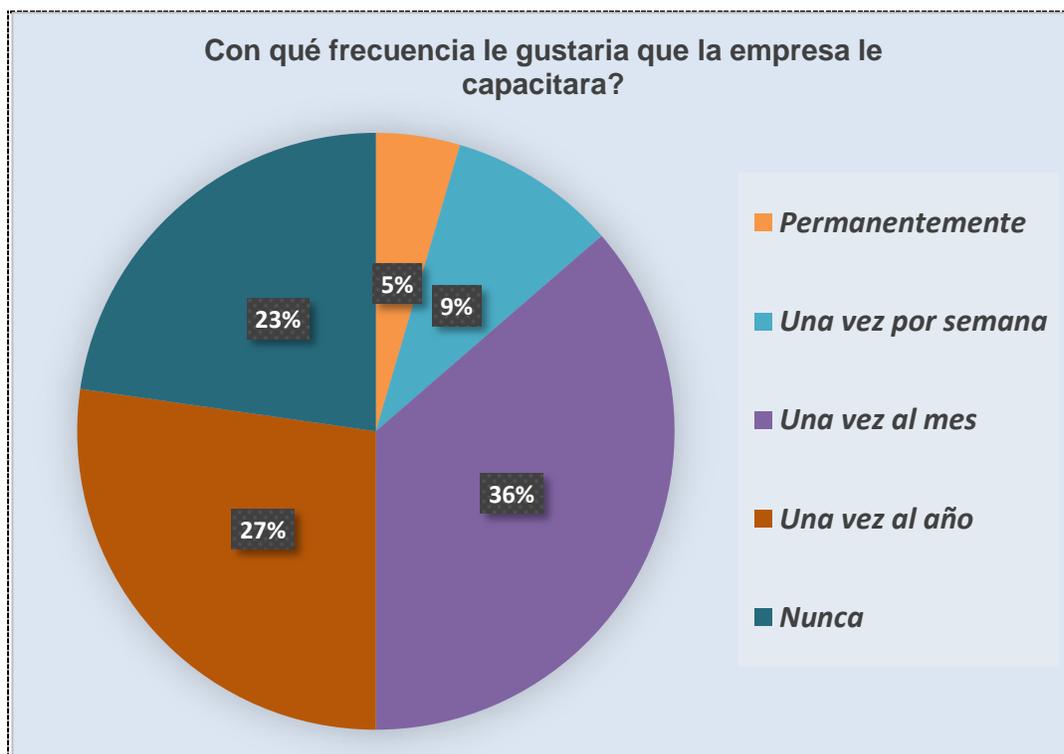


Ilustración 19 Pregunta No.12

Tabla 13 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.12

¿Con que frecuencia le gustaría que la empresa le capacitara?	Número de empleados
Permanentemente	1
Una vez por semana	2
Una vez al mes	8
Una vez al año	6
Nunca	5
Total	22

El 36% de los empleados cuestionados declararon que les gustaría ser capacitados una vez al mes, el 27% reveló que una vez al año, un 23% no le interesa la capacitación es decir, mientras que un 9% manifestó que le gustaría que las capacitaciones fueran una vez por semana y el 5% son de la opinión que las capacitaciones deben ser recibidas de en forma permanente, de esta pregunta se puede aseverar que el personal está deseoso de recibir algún tipo de capacitación por lo que la frecuencia podría ser de inicio semestral, para que ellos vean la anuencia que tiene la administración de mejorar su desempeño en todos los ámbitos de su vida, ya que un porcentaje importante como lo muestra el siguiente grafico desea ser capacitado en autoestima y motivación que aunque no tiene que ver directamente con su trabajo indirectamente puede marcar una diferencia significativa en su puesto.

6. Las necesidades de capacitación que los empleados perciben que necesitan fueron las siguientes.

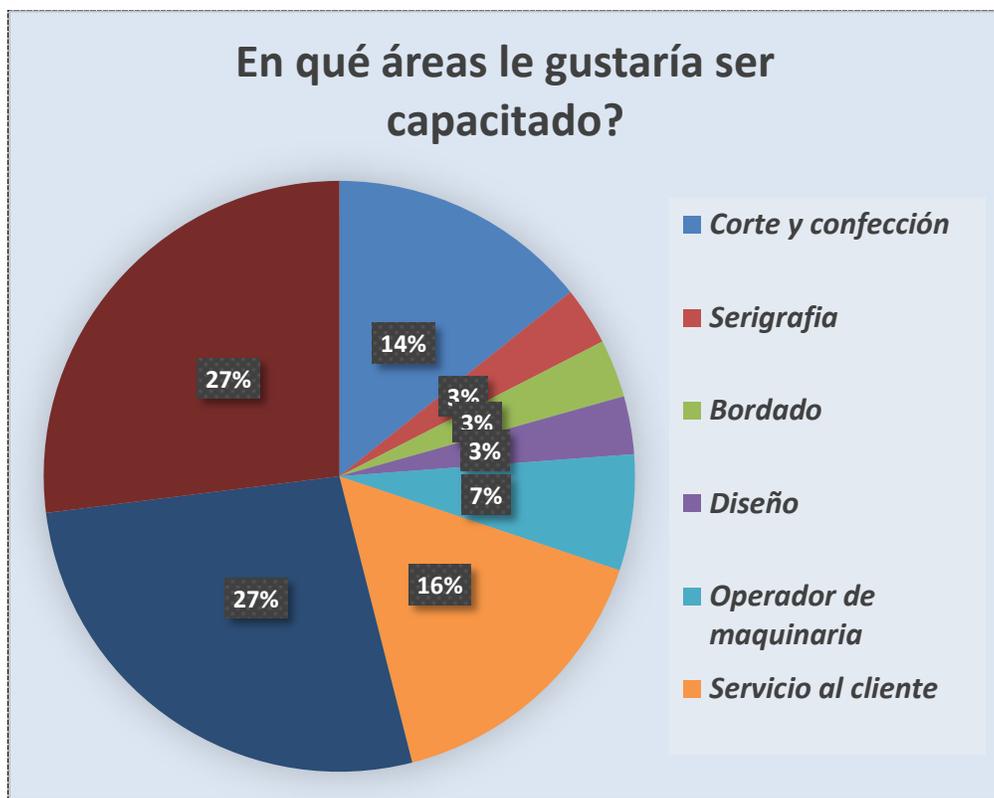


Ilustración 20 Pregunta No.13

Tabla 14 Tabla de Frecuencia de la Pregunta No.13

¿En qué áreas le gustaría ser capacitado?	Número de empleados
Corte y confección	9
Serigrafía	2
Bordado	2
Diseño	2
Operador de maquinaria	4
Servicio al cliente	10
Charla motivacional	17
Autoestima	17

Los empleados que deseaban ser capacitados, manifestaron sus necesidades de capacitación de acuerdo al trabajo que desempeñan, pero también muchos de ellos desean desarrollar competencias en otras áreas que les permitirán ser mejores, motivo por el cual los porcentajes suman más del 100%.

4.2.6 HIGIENE Y SEGURIDAD



Ilustración 21 Logotipo Empresarial

SLOGAN INSTITUCIONAL: Maquila Textil DBS, Calidad y Fuerza en cada hebra

La Maquila Textil DBS es una empresa que se ha desarrollado con el esfuerzo de sus propietarios, y colaboradores que actualmente laboran en ella, muy a pesar del crecimiento en venta, atención y utilidades que han tenido, obteniendo varios clientes para ofrecer y vender sus productos no han logrado optimizar las condiciones adecuadas necesarias en lo que lo que refiere a higiene y seguridad para sus colaboradores. Esto podría deberse a la falta de presupuesto o interés de mejora por parte de los directivos o personas encargadas de autorizar y elaborar proyectos de avance y estabilidad laboral necesaria y obligatoria, a través de la implementación de estrategias de aplicación.

Es importante definir que la falta de acondicionamiento efectivo en las instalaciones de la Maquila interviene de manera directa en la productividad y estabilidad de los colaboradores, poniendo en riesgo su salud física, mental, emocional y social.

Los factores que se pueden tomar en consideración para definir la problemática en la Maquila DBS se relacionan con deficiencias encontradas en cada una de las áreas analizadas.

Tomando en cuenta lo antes mencionado la problemática encontrada a través de la observación realizada en la visita el 01 de marzo de las 12:00 m – 3:00 pm, en DBS se resume en deficiencias significativas y falta de acondicionamiento en lo que se refiere a iluminación, señalización, equipo de trabajo, materiales, infraestructura, y espacio físico; pudiendo causar accidentes graves o leves, errores, desmotivación, improductividad, afecciones médicas o físicas como ser dolores musculares, problemas en la vista, fatiga, etc.

Se puede verificar a través de la observación que falta invertir mucho dinero en equipo para lograr la optimización de lo que requiere mejora ya que la problemática reincide en que si no se toman las medidas pertinentes la empresa puede incurrir en gastos y costos negativos para la Maquila por lo que las utilidades pueden verse afectadas, y la salud integral de los colaboradores está en riesgo.

Es importante mencionar que la empresa Maquila Textil DBS nunca ha sido visitada por las autoridades competentes, es decir por el personal de la Secretaria del Trabajo.

En este proyecto se observaron las áreas siguientes:

Área Administrativa.

Área de Corte y Confección.

Área de Planchado.

Área de Empacado.

Área de Diseño.

Área de Bordado.

Área de Serigrafía.

Área Sanitaria.

Área de Comedor.

4.2.7 ANÁLISIS DE DATOS ENCONTRADOS POR MEDIO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

1. El área de construcción necesita mejoras urgentes, y en la infraestructura se observó un espacio muy reducido para acopiar la maquinaria, las condiciones de espacio en la infraestructura donde se ubica el personal y las maquinas son lamentables.



Ilustración 22 Infraestructura

En lo que se refiere a la ubicación geográfica la maquila está ubicada en una zona de Comayagüela según arriba mencionado, misma que está catalogada como un lugar bastante peligroso, pero resulta muy conveniente tanto para el personal como para los clientes, debido a que la zona es de fácil acceso y se consigue transporte con facilidad, sin embargo está clasificada como territorio violento y es por esta razón que no se puede operar en horarios nocturnos.

Ambiente, dado la ubicación geográfica en la que se encuentra la Maquila se puede mencionar que es un lugar bien transitado, expuesto a cualquier situación como ser: ruidos de autos, buses, entre otros; el tráfico de transporte suelta gran cantidad de humo y de polvo proveniente de la calle.



Ilustración 23 Ubicación Geográfica

2. Se observó que el lugar no se encuentra limpio ni ordenado, ya que se pudo apreciar un lugar bastante desarreglado y polvoso, pero esto se debe a dos razones; la primera es la ubicación geográfica y en segundo que hay muy poco espacio interno, a esto se le agrega que la maquila no cuenta con una bodega respectiva para el almacenamiento de la materia prima y mucho menos el producto terminado (ver anexo de fotografías) y la aseedora, hace más labores de conserje que de limpieza.

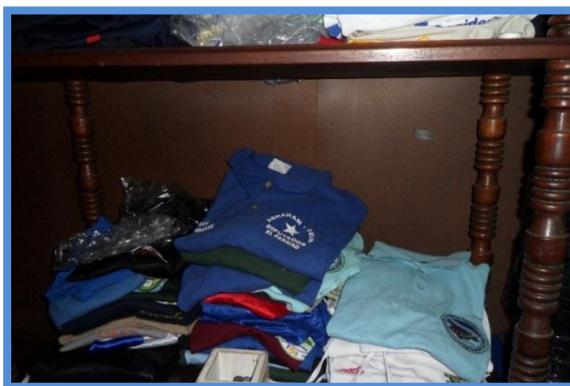


Ilustración 24 Ambiente sucio y desordenado

3. El personal no cuenta con equipo protector, existe un solo guante para el área de corte, donde hay 2 empleados y únicamente 4 pares de lentes protectores, los cuales se turnan para ser usados entre los 11 operarios de confección mismos que son utilizados para pegar y arremachar botones.



Ilustración 25 Equipo de Trabajo (guante para corte)



Ilustración 26 Lentes protectores

4. El lugar asignado para ubicar la maquinaria tiene un espacio físico muy reducido por lo que no puede haber más de un empleado operando pues la zona no lo permite.



Ilustración 27 Espacio Físico reducido

5. La empresa si cuenta con extintores pero no están debidamente ubicados, por lo que en caso de emergencia sería imposible encontrarlos en ese desorden.



Ilustración 28 Extintores mal ubicados

6. Las instalaciones y aparatos eléctricos de la empresa se observan en mal estado ya que los cables no están entubados, si no que están a la intemperie lo cual puede ocurrir fácilmente un corto circuito o cualquier accidente eléctrico.



Ilustración 29 Mal estado de las instalaciones eléctricas

7. Como se mencionó anteriormente, no existe una bodega de almacenamiento por lo tanto los líquidos inflamables utilizados en el área de serigrafía, **nunca se encuentran aislados, ni resguardados**. Si no a la vista y uso de cualquier empleado.



Ilustración 30 Mala ubicación de líquidos inflamables

8. El estado de las paredes se encuentra en muy mal estado ya que se observó que se filtra humedad y esto ha causado mucho daño en casi todas las paredes de las maquila; el cielo raso igual presenta humedad por goteras y esa fuga de agua que se filtra en las paredes. Cabe señalar que el piso si se encuentra en buen estado.



Ilustración 31 Techos, paredes, ventanas y puertas en mal estado

9. El almacenamiento de la materia prima es deficiente debido a que no existe una bodega, como ya se había mencionado anteriormente por lo que dicha materia prima se almacena en cualquiera de las áreas de la maquila.



Ilustración 32 Materia prima almacenada en todas partes

10. La única ventilación de la que disponen es un pequeño ventilador de pie, ubicado el área de administración, donde el espacio es muy reducido y no cuenta con ventanales que le puedan proporcionar ventilación natural, las demás áreas se encuentran únicamente ventiladas por el poco aire natural que sopla durante el verano, pero cabe mencionar que durante el invierno si los ventanales que proporcionan tanto aire como luz natural deben ser cerradas no existe un medio que les proporcione algún tipo de ventilación y si se ahonda más allá se puede determinar que en épocas de frío al estar algunas áreas al intemperie no existe calefacción alguna por lo que se puede concluir que el estado de la ventilación puede ser relativamente buena o muy malo, dependiendo de las estaciones climáticas.



Ilustración 33 Ventilación e iluminación deficientes

11. Los servicios sanitarios que han sido destinados para uso de clientes y empleados, se detectó que están aparentemente limpios, pero al entrar, estos no tienen agua en tanque para descargarlos; por lo que se debe recurrir a un viejo tonel oxidado y hacerlo de manera manual, mientras que el baño que se encuentra dentro de las instalaciones está siendo utilizado como bodega.



Ilustración 34 Servicios sanitarios convertidos en bodega

12. El área que se asignó para que fungiera como comedor o cafetería es una parte del patio trasero, pero como se puede observar en las imágenes esto es algo insalubre.

Esta área no es la más indicada para que los colaboradores tomen sus alimentos; ya que este espacio no cubre las necesidades de comodidad, ni cuentan con el equipo necesario para degustar los sagrados alimentos, tal es el caso que hasta tuvieron que improvisar la pared con plástico para protegerse de toda intemperie. Y como en la mayoría de las áreas, la maquila sufre de

problemas de humedad el “comedor”, cafetería o cocina improvisada sufre el mismo mal y también se observa que los canales de aguas lluvias están sumamente deteriorados y resulta muy desagradable a la vista de los comensales para que puedan degustar sus alimentos.



Ilustración 35 Aspecto patético en el área de la cafetería

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Maquiladora Textil DBS no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano que le permita utilizar las técnicas necesarias para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, así como programas que le permitan medir la motivación de su personal, o prever las necesidades de capacitación, además lograr una mejor higiene y seguridad laboral, para alcanzar un grado de eficiencia y calidad en ellos.
- La administración encargada de reclutar y seleccionar al personal utilizan entrevistas o la observación directa. Estas técnicas son insuficientes para conocer mejor las capacidades que poseen los potenciales trabajadores para desempeñar con eficiencia el puesto en consideración.
- La Maquila Textil DBS carece actualmente de un programa de capacitación que pueda desarrollar, explotar el talento que cada empleado posee y de esta manera enriquecer sus conocimientos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda al responsable de reclutar y seleccionar al personal en la empresa Maquila Textil DBS que, para mejorar su administración, implemente el Modelo de Gestión de Talento Humano que contiene este proyecto de graduación.
- Se recomienda al gerente general de la empresa que considere todos los elementos diagnosticados y lo propuesto en cada subtema de reclutamiento, selección, motivación, capacitación, higiene y seguridad, y que en la medida de lo posible aplique la propuesta estructurada en este estudio.
- Se recomienda el uso de las diferentes estructuras o formatos de procesos para gestionar la toma de decisión al momento de reclutar y seleccionar el recurso humano.
- Se recomienda aplicar una prueba psicométrica y médica al recurso humano previo a su contratación, para evitar enfermedades contagiosas o pagos por indemnizaciones por enfermedades preexistentes. Todo esto en apego a lo establecido en el Código de Trabajo.
- Se recomienda utilizar el plan de acción como guía para el desarrollo de un plan de contingencia en la higiene y seguridad Institucional.
- Este estudio facilitará a la empresa, el avanzar hacia un plan de mejora, atacando directamente las deficiencias detectadas y fructificando las oportunidades de contratar personal altamente calificado. Además, mediante los programas de capacitación y motivación y el mejoramiento de las condiciones de higiene y seguridad impactará positivamente en el desempeño del personal y el clima laboral de la empresa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO MAQUILA TEXTIL DBS, EN COMAYAGÜELA.

6.1 INTRODUCCIÓN

La importancia que tiene un Modelo de Gestión de Talento Humano en las empresas es como la piedra angular en las grandes construcciones. Estos modelos ayudan a incorporar los mejores y más efectivos colaboradores, que son al final el fundamento de éxito de las empresas. Es muy importante implementar un diseño de una estructura organizacional de gestión del talento humano, apoyadas en los subsistemas de reclutamiento, selección, motivación, capacitación, higiene y seguridad, para el mejoramiento del desempeño laboral y de los clientes de la empresa MAQUILA TEXTIL DBS.

La administración debe mostrar constante interés por mejorar las condiciones físicas, laborales y emocionales de los empleados a través de continuos programas de motivación, autoestima, capacitación y desarrollo de la autoconfianza.

La gestión del talento humano se orienta a optimizar los recursos humanos de la empresa para crear ventajas competitivas, y generar valor agregado

Las empresas que valoran a sus colaboradores, al crear un ambiente que favorece a la autoestima, solidaridad y protección del ambiente, seguridad e integridad personal, se valoran a sí mismas.

Textiles DBS es una pequeña empresa maquiladora creada hace más de 6 años en la ciudad de Comayagüela. Esta empresa se dedica a la confección de prendas de vestir. su Gerente General, el ingeniero Carlos Sevilla, muestra disponibilidad al cambio, como lo muestra su gesto de abrir las puertas de la empresa para que el equipo de investigación pudiera diagnosticar la situación y elaborar esta propuesta.

6.2 NUEVO LOGOTIPO PROPUESTO



Ilustración36 Nuevo logotipo propuesto para la Maquila Textil DBS

En este logotipo destaca de una manera imponente lo que realmente representa la industria textil y de la confección en una industria moderna, diversa y heterogénea que en la actualidad abarca un importante número de actividades, desde la transformación de fibras en hilo y tejido para la elaboración de diversas prendas de vestir, hasta la producción de una amplia gama de productos como las que produce la Maquiladora Textil DBS.

6.3 PROPUESTA TÉCNICA

Los procesos de reclutamiento y selección para la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano seleccionados para la empresa Maquila Textil DBS son los siguientes:

6.3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

PROPUESTAS DE MEJORAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA MAQUILA TEXTIL DBS

Debido a las exigencias que demanda este proceso de reclutamiento en la empresa Textil DBS, el personal encargado de reclutar y seleccionar a los potenciales candidatos deberá realizar cambios en los pasos de reclutamiento del personal, considerando los siguientes aspectos.

ELABORAR UN PLAN DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL A CORTO Y MEDIANO PLAZO.

El punto de partida del modelo es una buena planificación, en este caso, la preparación de una estrategia de recursos humanos, de la empresa, que se oriente a obtener una buena selección y reclutamiento de personal, que resulte en personal calificado y productivo.

REALIZAR UNA BASE DE DATOS DEL PERSONAL ENTREVISTADOS ANTERIORMENTE.

La base de datos le proporcionará la información necesaria acerca de los candidatos con más rapidez.

HACER ANUNCIOS EN LOS COLEGIOS TÉCNICOS O EMPRESAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL QUE OFRECEN CARRERAS U OFICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS EN LA RAMA INDUSTRIAL O TEXTIL.

Estos anuncios, permitirán a la empresa manejar sus costos al mínimo con respecto a otro tipo de anuncios, que al final falla en atraer personal calificado.

RECLUTAR PERSONAL CON FORMACIÓN TÉCNICA ESPECIALIZADA EN LA RAMA TEXTIL O QUE POSEA CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA MÍNIMA DE DOS AÑOS EN ESA ÁREA.

En algunos casos hay empresa que no requieren de un personal altamente calificado, pero en este caso la actividad textil para operar maquinaria industrial, si requiere de personas con conocimientos en el ramo.

SOLICITAR DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE COMO CARTAS DE RECOMENDACIÓN DE TRABAJOS ANTERIORES, CONSTANCIA DE CARECER DE ANTECEDENTES DELINCUENCIALES, CERTIFICADO DE SALUD

Las referencias le permitirán al responsable de reclutar y seleccionar al personal, conocer si las personas poseen bajo, medio o alto nivel experiencia en el ramo textil.

Como se sabe la ausencia de record policial y el mismo record son indicadores de la conducta de cada persona. No es un indicador preciso, pero al menos resulta mejor que el carecer de referencia alguna.

CERTIFICADO DE SALUD.

Es importante saber cómo reclutador y seleccionador de personal el estado de salud en que se encuentran cada una de las persona para evitar las consecuencias que lleva consigo una enfermedad contagiosa. En este aspecto se debe cuidar evitar confundir la exposición al contagio con la discriminación a cierto tipo de condiciones de salud expuestas al prejuicio y, por lo mismo, son objeto de sanción por parte del Código de Trabajo (por ejemplo, el caso de personas portadoras del VIH-SIDA o con alguna minusvalía).

REALIZAR LA PRUEBA DE IDONEIDAD.

Evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto le facilitarán al encargado, seleccionar a la persona idónea para ocupar el cargo.

REALIZAR UN EXAMEN DE EVALUACIÓN.

Este proporcionará al responsable conocer si la persona posee conocimiento o no.

REALIZAR PRUEBA PSICOLÓGICA.

El encargado de reclutar y seleccionar debe saber el estado emocional de sus posibles candidatos a ocupar la vacante.

ELABORAR UN FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO.

Es importante porque no sólo es la base del proceso de la selección ya que todos los demás pasos se comparan con ella, sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

PLANIFICAR ANTICIPADAMENTE LAS ENTREVISTAS A REALIZAR.

Esto le facilitará al entrevistador tener las preguntas básicamente formuladas para obtener la información que más le interesa conocer acerca del entrevistado.



Ilustración 37 Modelo de Gestión del Talento Humano

6.3.2 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El Manual de Reclutamiento y Selección es un documento en el que se presentan las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también las políticas y normativas para su aplicación con el objetivo de obtener personal idóneo para satisfacer las necesidades laborales. Puede definirse como un

documento oficial de la empresa en el que se detallan los procedimientos para atraer candidatos y para seleccionar de entre ellos los que serán incorporados en la organización.

6.3.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL

El Manual de Reclutamiento y Selección es importante porque define los pasos a seguir para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado. Esto propiciará una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

6.3.4 UTILIDAD DE ESTE MANUAL DE RECLUTAMIENTO PARA LA MAQUILA TEXTIL DBS

- Otorga eficiencia al proceso de Reclutamiento y Selección de personal.
- Garantiza la confiabilidad en los resultados de las pruebas de selección.
- Minimiza los procesos de Reclutamiento y Selección.
- Garantiza las competencias de los individuos para desempeñarse en el cargo.
- Contribuye con la preparación efectiva de los especialistas encargados de dicho proceso.
- Reduce índices posteriores de rotación y las necesidades de entrenamiento.
- Impulsa la competitividad de la organización.

6.3.5 ÁMBITO Y ALCANCE DEL MANUAL

El manual de reclutamiento y selección de personal se ha elaborado para que lo utilicen el jefe del departamento de recursos humanos y jefes del área y administrativa de la Maquila Textil DBS.

6.3.6 ESPECIFICACIONES PARA EL USO DEL MANUAL

- El manual de reclutamiento y selección de personal debe ser conocido y utilizado por los que encargados de reclutar y seleccionar al talento humano o jefes administrativos.
- La información contenida en este documento debe ser revisada y analizada para ponerla en práctica, dicha actividad debe ser realizada por el jefe del departamento de recursos humanos en coordinación con su equipo de trabajo.
- El jefe del departamento de recursos humanos debe dar a conocer la información que contiene el manual a las partes interesadas.

6.3.7 ESPECIFICACIONES PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.

- Este documento debe ser actualizado cuando el Gerente General, tenga un departamento de recursos humanos o cuando considere necesario hacer una modificación debido a los cambios: económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.
- Al actualizar este manual se deberán reemplazar las páginas donde se hagan los cambios e insertar pie de la misma haciendo saber su modificación.
- La información contenida en este documento deberá ser guardada en disco flexible, disco duro o el mejor sitio que se considere conveniente.

6.3.8 POLÍTICAS GENERALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA MAQUILA TEXTIL DBS

Todo sistema, ya sea de administración o desarrollo de recursos humanos, requiere de un marco de políticas que garanticen una aplicación transparente y consistente, las cuáles deben ser revisadas y actualizadas oportunamente.

A continuación, se presenta una ejemplificación de políticas específicas para reclutamiento y selección de personal de la Empresa Textil DBS.

- Todo cargo a cubrir, deberá contar con el perfil del puesto que permitirá orientar la búsqueda.
- Todo requerimiento de personal, deberá ser efectuado mediante la presentación del formulario de requisición de personal, al responsable del área de Recursos Humanos, quien le dará curso, luego de obtener el visto bueno del área administrativa y de la autoridad máxima de la empresa.
- Las vacantes de personal estarán abiertas a postulantes externos y trabajadores de la empresa.
- En caso que el puntaje de la selección resulte empate entre un postulante interno y otro externo, la empresa privilegiará al interno para la inclusión en la terna de candidatos para la toma de decisión.
- El área de Recursos Humanos, deberá proponer una terna de candidatos potenciales para una selección final. En los casos de obtener candidatos únicos como resultado de la búsqueda, deberán ser documentados y justificados con el visto bueno del ente responsable donde se requiere la contratación.
- Ningún candidato podrá ser considerado, si no pasa satisfactoriamente por todo el proceso.
- Todo postulante deberá entregar su currículum y complementar la solicitud de empleo, que pasarán a ser propiedad de la empresa.
- Toda persona, sin excepción de ninguna naturaleza deberá someterse a los procesos de selección.
- La decisión final del candidato a incorporar a la empresa, será tomada por el jefe del área que será documentada con una carta de confirmación a recursos humanos.
- Todo proceso de reclutamiento y selección, deberá estar respaldada con toda la documentación que interviene en el proceso, debidamente clasificada y archivada en el área de recursos humanos.

- El uso de la información recabada a lo largo del proceso será confidencial y exclusiva del área de recursos humanos, para la estricta utilización para el proceso del sistema. Cualquier fuga de información a este respecto, será debidamente penalizada.

6.3.9 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

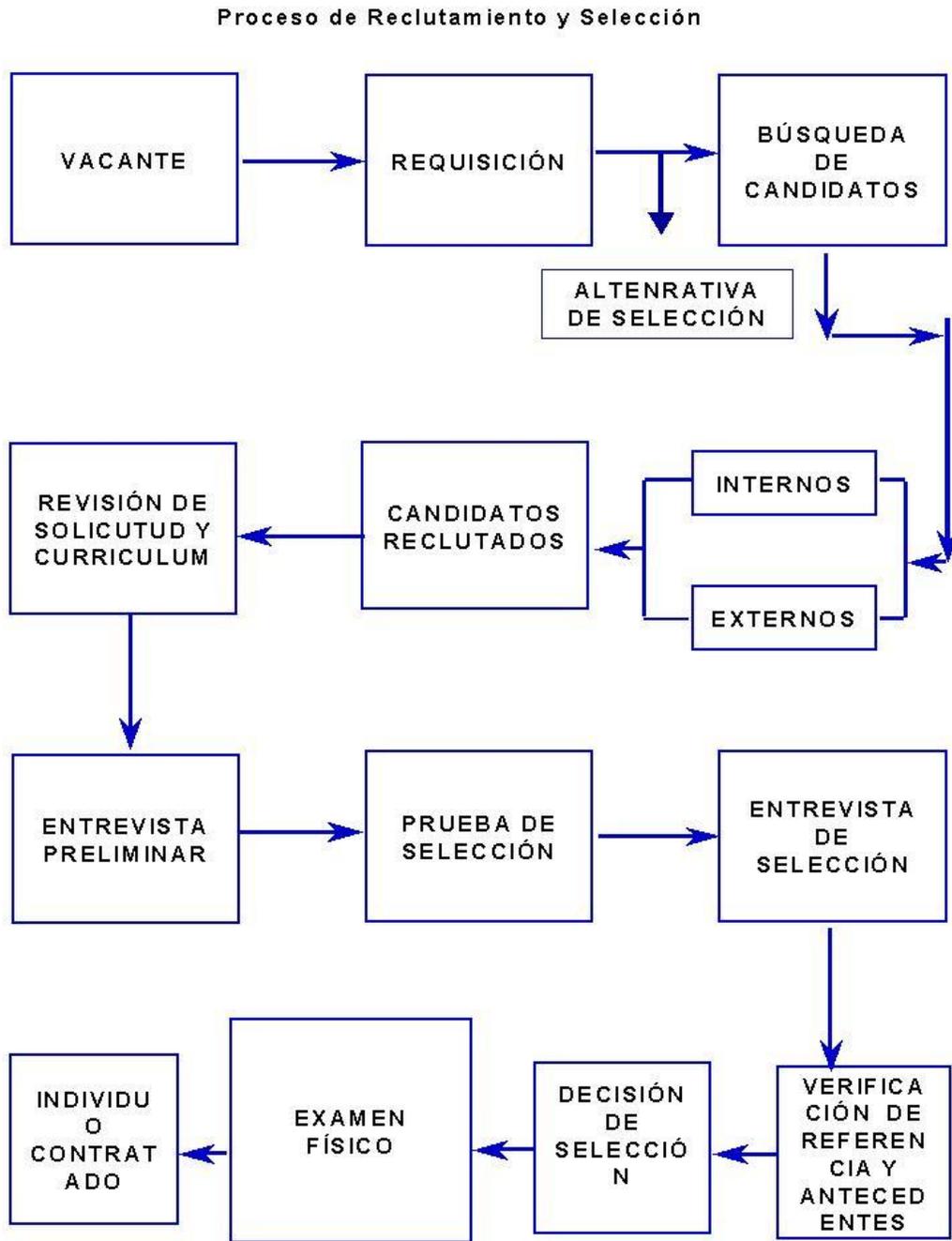


Ilustración 38 Flujograma del proceso de reclutamiento y selección

6.3.10 RECLUTAMIENTO

Se define como la atracción de candidatos con el perfil adecuado e idóneo acorde a las expectativas de la empresa en cuanto a cualidades y talento de desarrollo, estimulándolos para que soliciten empleo en la organización, de esta forma el proceso que se sigue es previamente estudiado, evitando la filtración de capital fuera de los lineamientos establecidos. El proceso exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos puede ofrecerle y técnicas de Reclutamiento por aplicar.

3.3.10.1 SURGIMIENTO DE LA VACANTE Y REQUISICIÓN DE PERSONAL

Se requiere la declaración de la existencia de una vacante y esta se produce cuando el puesto se encuentra desocupado, lo que constituye el inicio del proceso de reclutamiento. Para poder dar inicio a este proceso, el jefe del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal acompañada de la descripción del puesto y su respectivo perfil. Esta solicitud será entregada al profesional responsable del proceso de Selección y este formato por lo menos debe contener estos datos importantes:

- Unidad de desempeño.
- Nombre cargo vacante.
- Fecha estimativa en que se requiere asunción del cargo.

Una vez definida la solicitud de personal se procederá a la búsqueda de candidatos a través de las diferentes fuentes de reclutamiento:

Clasificación:

- Fuentes Internas
- Fuentes Externas

Reclutamiento Interno: Será un medio de atraer candidatos internos cuando exista una vacante dentro de la empresa para brindarle al personal interno la oportunidad de superación personal, profesional, económica y social. Se permitirá mediante la evaluación de desempeño y de habilidades de los colaboradores que participen en el proceso.

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente y aplicar los siguientes procedimientos:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.
- Difusión de plazas vacantes de manera interna vía correo electrónico.

Reclutamiento Externo: Cuando en la empresa no existan candidatos calificados disponibles, o los haya en número insuficiente, se recurrirá a las diferentes fuentes externas del reclutamiento.

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos: Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "Curriculum vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa: En Ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios en el periódico: Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - Indicar el título de la posición y el área
 - No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
 - Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / Publicación en bolsas de trabajo electrónicas: Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de talentos: Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de talentos, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- Investigar si la empresa es buena
 - Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
 - Preguntar cuánto le cobrarán
- Otras fuentes: Volanteo, campañas de reclutamiento en zonas específicas y spots en la radio más escuchadas.
 - Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, y academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

Requisición de Personal

Fecha de la Requisición:

Departamento que solicita el personal: <input type="text"/>	Puesto requerido: <input type="text"/>
Fecha para cuando se necesita el personal <input type="text"/>	¿A quien sustituye? <input type="text"/>

REQUISITOS:

PUESTO REQUERIDO <input type="text"/>		NÚMERO DE VACANTES <input type="text"/>	ÁREA DE TRABAJO <input type="text"/>
NATURALEZA DEL PUESTO: Permanente <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>			
Licenciaturas requeridas: <input type="checkbox"/> Admón. de Empresas <input type="checkbox"/> Mercadotecnia <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Comercio Internacional <input type="checkbox"/> Contaduría Pública	<input type="checkbox"/> Lic. en Tecnologías de Información <input type="checkbox"/> Informática Administrativa <input type="checkbox"/> Relaciones Industriales <input type="checkbox"/> Ing. Ambiental <input type="checkbox"/> Ing. Civil <input type="checkbox"/> Ing. Electrónica	<input type="checkbox"/> Ing. Industrial <input type="checkbox"/> Ing. Mecánica Eléctrica <input type="checkbox"/> Ing. Química <input type="checkbox"/> Ing. Sistemas Computacionales <input type="checkbox"/> Ing. en Redes y Telecomunicaciones <input type="checkbox"/> Ciencias Políticas y Gestión Pública	<input type="checkbox"/> Ciencias de la Comunicación <input type="checkbox"/> Ciencias de la Educación <input type="checkbox"/> Arquitectura <input type="checkbox"/> Diseño
Requiere experiencia NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No. de años de experiencia requerida: <input type="text"/>		Experiencia en puesto: <input type="text"/>	Experiencia en área: <input type="text"/>
Grado de estudios requerido: <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Licenciatura (Titulado) <input type="checkbox"/> Licenciatura (Pasante)		Conocimientos específicos: <input type="text"/> <input type="text"/>	
El puesto requiere de disponibilidad de: Viajar: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Automóvil: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Cambio de residencia: si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Lugar: <input type="text"/>		Idiomas: <input type="text"/> Conversación: <input type="text"/> Lectura: <input type="text"/> Escritura: <input type="text"/> Actividades a realizar en el puesto: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
Edad: Mínima <input type="text"/> Máxima <input type="text"/> Estado civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Sexo: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>			
HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades requeridas para el puesto)			
<input type="checkbox"/> Análisis <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Coordinación de Grupos <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Don de mando <input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Negociación <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Proactividad <input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/> Actitud de Servicio <input type="checkbox"/> Artes Gráficas <input type="checkbox"/> Coordinación de Personal <input type="checkbox"/> Delegación de funciones <input type="checkbox"/> Dibujo	<input type="checkbox"/> Docencia <input type="checkbox"/> Entrevista <input type="checkbox"/> Hablar en público <input type="checkbox"/> Investigación <input type="checkbox"/> Redacción
		<input type="checkbox"/> Relaciones públicas <input type="checkbox"/> Toma de decisiones <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Versatilidad <input type="checkbox"/> Otros: <input type="text"/>	
Observaciones: <input type="text"/>			

Ilustración 39 Requisición de Personal

6.3.11 SELECCIÓN

Es el proceso por el cual se escoge entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto.

La selección es importante por las siguientes razones:

- Por la evaluación y adecuación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de las candidatos del puesto de trabajo.
- Porque el individuo al estar colocado en el puesto adecuado, realiza sus actividades con mayor satisfacción contribuyendo con su buen desempeño al logro de objetivos y resultados de la Universidad.

3.3.11.1 REVISIÓN DE SOLICITUD Y ANÁLISIS DE HOJA DE VIDA O CURRICULUM

La recepción de Curriculum vitae deberá seguirse de una clasificación de los mismos, tomando como base los requisitos solicitados en los diversos cargos que conforman la estructura organizacional de la empresa. El encargado del proceso de selección realizará un filtro grueso de los CV según variables del perfil que se refieran a los requisitos para el cargo, Este filtro se basará en un criterio dicotómico, es decir, cumple o no cumple con las exigencias mínimas de postulación.

Es necesaria la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante.

MAQUILA TEXTIL DBS



CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombre: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Nacionalidad: _____

Estado familiar

Casado (a) _____ Soltero (a) _____ Divorciado (a) _____ Viudo (a) _____

Nombre de los padres _____

Profesión: _____

Dirección y teléfono:

ESTUDIOS REALIZADOS

Educación básica: _____

Educación media: _____

Educación superior: _____

EXPERIENCIA PERSONAL

CARGO DESEMPEÑADO

LUGAR

SEMINARIOS O CAPACITACIONES RECIBIDA

NOMBRE

LUGAR

REFERENCIA PERSONALES

NOMBRE

TELEFONO

Idealberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano P.122, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera edición, México, Año 2008.

Ilustración 40 Curriculum Vitae

3.3.11.2 SOLICITUD DE EMPLEO

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Tiene varios usos de las solicitudes

- Para estudiar el historial de empleo del aspirante
- Para estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas (se pueden descubrir aspectos interesantes).

SOLICITUD DE EMPLEO				FECHA	
FAVOR LLENAR CON TINTA NEGRA Y LETRA DE MOLDE TODA LA INFORMACION ESCRITA ES CONFIDENCIAL					
DATOS PERSONALES					
APELLIDO (PATERNO)		MATERNO		NOMBRES (S) COMPLETO	
No. IDENTIDAD		PUESTO QUE SOLICITA		SUELDO DESEADO	
SEXO	ESTADO CIVIL			TELÉFONO FIJO	CELULAR
MAS <input type="checkbox"/>	SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIUDO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>			PROPIO <input type="checkbox"/>	MENSAJE <input type="checkbox"/>
FEM <input type="checkbox"/>					
FECHA DE NACIMIENTO			LUGAR DE NACIMIENTO (CIUDAD/DEPTO/PAIS)		
EDAD	PESO	ESTATURA	CORREO ELECTRONICO		
DIRECCION COMPLETA			BARRIO/COLONIA/RESIDENCIAL		
SEÑAS PARTICULARES DE DIRECCION			CIUDAD	NUMERO DE RTN	
HAS SIDO AFILIADO AL IHSS		NUM. DE AFILIACION IHSS	HA SIDO AFILIADO AL RAP		NUMERO AFILIACION RAP
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
ESTUDIOS REALIZADOS					
ESCOLARIDAD	NOMBRE DE LA INSTITUCION		FECHAS	COMPROBANTES (Certif Estudios)	
PRIMARIA			DE	A	
PLAN BASICO (CICLO COMUN)			DE	A	
DIVERSIFICADO (SECUNDARIA)			DE	A	
UNIVERSIDAD			DE	A	
POST GRADO (MAESTRIA)			DE	A	
OTRO			DE	A	
IDIOMA QUE HABLA (Aparte del Español)					
1	NIVEL DE CONVERSACION		COMPRESION ORAL	%	COMPRESION ESCRITA %
2	NIVEL DE CONVERSACION		COMPRESION ORAL	%	COMPRESION ESCRITA %
TRABAJOS ANTERIORES					
(Favor empezar con el último empleo)					
1. COMPAÑIA O INSTITUCION		FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	SALARIO MENSUAL	
DOMICILIO (Calle Avenida/Bloque/Zona/Numero/Colonia/Barrio/Residencia/ Ciudad)					TELEFONO
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL	NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO			
MOTIVO DE SEPARACION			GRATIFICACION O INDEMNIZACION FINAL		
2. COMPAÑIA O INSTITUCION		FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	SALARIO MENSUAL	
DOMICILIO (Calle Avenida/Bloque/Zona/Numero/Colonia/Barrio/Residencia/ Ciudad)					TELEFONO
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL	NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO			
MOTIVO DE SEPARACION			GRATIFICACION O INDEMNIZACION FINAL		
3. COMPAÑIA O INSTITUCION		FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	SALARIO MENSUAL	
DOMICILIO (Calle Avenida/Bloque/Zona/Numero/Colonia/Barrio/Residencia/ Ciudad)					TELEFONO
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL	NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO			
MOTIVO DE SEPARACION			GRATIFICACION O INDEMNIZACION FINAL		

Ilustración 41 Formato de Solicitud de Empleo

3.3.11.3 ENTREVISTA

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor. Esto se debe a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y el supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

Es utilizada exclusivamente por el personal de Recursos Humanos y determinará si el candidato es apto para continuar con el proceso de selección.

Tipos de entrevistas

- No dirigida o no estructurada El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útil cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.
- Dirigida o estructurada Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes. Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes
- Panel de entrevistas: Grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa
- De estrés o provocación de tensión: Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

Guía de preguntas para la entrevista

MAQUILA TEXTIL DBS



Entrevistado: _____ **fecha:** _____

Entrevistador: _____

1. ¿Cómo emplea el tiempo libre?

2. ¿Cómo describiría el trabajo ideal para usted?

3. ¿Qué lo motivó a seleccionar esta Empresa?

4. ¿Qué motivos lo llevaron a escoger su profesión?

5. ¿Qué cualidades le gustaría que posea su jefe inmediato?

6. ¿Con que frecuencia considera usted que puede ser promovido?

7. ¿Planea continuar con sus estudios?

8. ¿Qué tipo de cargo le ha gustado más desempeñar? ¿Por qué?

9. ¿En qué consistía su empleo anterior?

10. ¿Estaría dispuesto a trabajar de inmediato?

Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, P. 152, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera edición México, Año 2008

Ilustración 43 Formato Guía de Preguntas para Entrevista de Seguimiento

Modelo de guía de preguntas para la entrevista de seguimiento

MAQUILA TEXTIL DBS



FECHA _____

ENTREVISTADO: _____ ENTREVISTADOR: _____

1- ¿Qué lo motiva a trabajar?

2- ¿Quiere desempeñar este puesto de trabajo?

3- ¿Cuál es su mejor característica para el puesto vacante?

4- ¿Qué es lo que más le interesa del puesto disponible?

5- ¿Cuáles son sus metas profesionales?

6- ¿Cuáles son sus fortalezas para desempeñar este cargo?

7- ¿Se ha mantenido actualizado en su campo?

8- ¿Trabajaría mejor solo o en equipo?

9- ¿Qué tan dinámico es?

10- ¿Considera usted que reúne el perfil del puesto de trabajo?

Ilustración 44 Formato de guía de preguntas para la entrevista de seguimiento

COMPLEMENTO DE ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

1	Presentación Personal	<input type="checkbox"/> Mala presentación, descuidado y mal vestido	<input type="checkbox"/> Regular presentación, aseo, apariencia, vestuario adecuado	<input type="checkbox"/> Buena presentación, limpio y de buena apariencia	<input type="checkbox"/> Muy buena presentación, muy cuidadoso en su arreglo personal.
2	Expresión Oral	<input type="checkbox"/> Deficiente expresión, incomprensible, incoherente	<input type="checkbox"/> Regular, se expresa con dificultad	<input type="checkbox"/> Buena, se expresa bien y tiene cierta fluidez de lenguaje	<input type="checkbox"/> Muy buena, se expresa con claridad, lenguaje elocuente y fluido
3	Confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/> Muy indeciso, temeroso e inseguro	<input type="checkbox"/> No muy firme y seguro	<input type="checkbox"/> Muestra firmeza y decisión.	<input type="checkbox"/> Muy seguro de sí mismo
4	Sociabilidad	<input type="checkbox"/> Muy tímido y retraído	<input type="checkbox"/> Se relaciona con dificultad, reservado	<input type="checkbox"/> Expresivo, se desenvuelve adecuadamente	<input type="checkbox"/> Extrovertido y accesible se desenvuelve con facilidad
5	Habilidad Mental	<input type="checkbox"/> Baja capacidad de comprensión	<input type="checkbox"/> Regular comprensión, aceptable	<input type="checkbox"/> Normal, comprende bien	<input type="checkbox"/> Muy buena comprensión, demuestra buenas habilidades y aptitudes
6	Estabilidad Laboral	<input type="checkbox"/> Inestabilidad injustificada	<input type="checkbox"/> Inestabilidad aparentemente justificada	<input type="checkbox"/> Estable, los cambios se deben a superación económica	<input type="checkbox"/> Muy estable y los cambios son justificados
7	Conclusión del Candidato	<input type="checkbox"/> No es idóneo	<input type="checkbox"/> Con reservas	<input type="checkbox"/> Aceptable	<input type="checkbox"/> Buen candidato

Ilustración 45 Formato complemento de entrevista inicial

3.3.11.4 EVALUACIÓN PSICOMÉTRICAS

Las pruebas que se apliquen a los aspirantes dependerán del cargo para el cual está siendo considerado, esta clasificación ha sido previamente establecida por la Gerencia del departamento.

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

Se entiende por instrumento de selección, todas las pruebas y otros métodos utilizados para evaluar la capacidad de un candidato de ocupará adecuadamente un cargo. Estos instrumentos deberán estructurarse sobre bases que consideren una evaluación cuantificable y estandarizada, que permita resultados comparables entre los postulantes y entregue la ubicación relativa de cada uno de ellos en una escala de idoneidad. Cada instrumento o batería de instrumentos que se escoja será en función del cargo para el cual se está evaluando al postulante y de las posibilidades de los establecimientos. Los factores podrán evaluarse en forma simultánea o sucesiva lo que deberá ser informado. Se deberá indicar el orden de aplicación de cada uno de ellos y el puntaje mínimo de aprobación que habilitará a los postulantes para pasar etapas sucesivas.

Tipos de pruebas:

- Psicométricas

Personalidad

Aptitudes de motivación

Test de razonamiento numérico

Test de fluidez verbal escrita

Inteligencia

- Conocimientos

Cultura general

Ortografía - Test de Ortografía

Caligrafía

Didáctica general

- Prácticas

Manejo de recursos tecnológicos

Word

Excel 23

- Día de prueba

3.3.11.5 ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO

Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.

El departamento de recursos humanos envía remisión de la terna de los mejores candidatos calificados a la dependencia de donde previno la requisición.

Modelo de prueba de personalidad

MAQUILA TEXTIL DBS



Nombre _____

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: Para contestar las preguntas escriba una "X" en la casilla correspondiente a la respuesta escogida, por considerarla más acertada.

Si la respuesta es **SI** marque con la "X" en la casilla encabezada por la palabra **SI**

Si su respuesta es **NO** marque con la "X" en la casilla encabezada por la palabra **NO**.

Si usted no puede decidir marque la casilla en cabezada por **¿?**

SI ¿? NO

- Trabaja generalmente aprisa y con entusiasmo..... _____

- Le gusta trabajar con calculadora, caja registradora, etc..... _____

- Es usted más impaciente o hiperactivo que las mayoría de personas..... _____

- Le es difícil hablar en público _____

- Le agrada el trabajo que requiere frecuentes contactos con Personas desconocidas _____

- Contribuye usted con su iniciativa a mejorar el trabajo..... _____

- Se ve a menudo ante tantas alternativas que se le dificulta

Tomar una decisión. _____

- Trabaja usted con rapidez _____

- Le gusta trabajar en equipo..... _____

- Prefiere esperar que otros tomen la iniciativa..... _____

Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, P. 155, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera edición México, Año 2008

Ilustración 46 Formato de prueba de personalidad simple

3.3.11.6 VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

Consiste en consultar, generalmente vía telefónica, a anteriores jefaturas del postulante respecto a su desempeño en diferentes variables de interés. Esta podrá ser realizada por la Jefatura solicitante o persona designada del área de Recursos Humanos de la empresa. La información que se ha de recopilar es confidencial y por lo tanto no se debe compartir con personas externas al área, principalmente los aspirantes.

3.3.11.7 EXAMEN MÉDICO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Las empresas deben verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión.

La empresa debe verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico.

MAQUILA TEXTIL DBS



FORMATO PARA INVESTIGACION DE REFERENCIAS LABORALES

Compañía: _____ Quién 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 ()

¿Por qué lo califica así? _____

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

Ilustración 47 Formato para Investigación de Referencia Laborales

FORMATO PARA INVESTIGACION 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

Firma

PARA USO EXCLUSIVO DE RRHH

¿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: _____

Firma y Sello _____

PARA USO EXCLUSIVO DE RRHH

Ilustración 49 Formato para la investigación de referencia personales

MAQUILA TEXTIL DBS
FORMATO DE EVALUACIÓN MÉDICA
CONSULTA PRE-OCUPACIONAL



FECHA ____ / ____ / ____

Nombre _____

Estado Civil C ____ S ____ D ____ UL ____ V ____

Escolaridad _____ Ocupación Anterior _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____

Lugar de Residencia: _____ Teléfono: _____

HABITOS

Tabaco _____ Alcohol: _____ Otros: _____

Pasatiempos: _____

Antecedentes Personales

Antecedentes Familiares

Problemas de Presión Arterial _____ Problemas de P/A _____

Diabetes _____ Diabetes _____

Asma Bronquial _____ Asma Bronquial _____

Convulsiones _____ Convulsiones _____

Cáncer _____ Cáncer _____

Psiquiátricos _____ Psiquiátricos _____

Otros: Lumbalgia ____ Cefalea ____ Gastritis ____ Hepatitis ____ Paperas ____

Enfermedades Exantemáticas _____

A.H.T.Q. _____

_____ Tipo de Sangre _____

GINECO-OBSTETRICOS: Menarquia _____ Ciclos _____ FUM _____

G _____ P _____ A _____ C _____ HV _____ HM _____ FUP _____

Planificación Familiar _____

HEA: EPO _____

Examen Físico

Apariencia General: _____

Signos Vitales: P/A _____ FC _____ FR _____ To _____ Peso _____ Talla _____

Cabeza: _____

Ojos: _____

ORL: _____

Cuello: _____

Tórax: _____

Mamas: _____

Pulmones: _____

Corazón: _____

Abdomen: _____

Genitales: Diferidos

Extremidades: _____

Piel: _____

DIAGNOSTICO: 1 a _____ 1 b _____ 1 c _____

PARA USO EXCLUSIVO DE MÉDICO TRATANTE / MAQUILA TEXTIL DBS

Ilustración 50 Formato de Evaluación Médica

3.3.11.8 LA DECISIÓN

Una vez realizado el proceso completo de reclutamiento, evaluaciones y entrevistas, se llega a la etapa final, que es la de elección. El responsable de tomar la decisión presentará al jefe del área operativa o administrativa un informe resumen ejecutivo con los puntajes obtenidos de los candidatos que se adecuan más al perfil del puesto vacante. El supervisor o encargado deberá realizar las entrevistas con ellos y proceder a tomar la decisión, idealmente, en base a criterios objetivos.

Una forma bastante objetiva es asignar un porcentaje, a manera de seleccionar de todos los posibles candidatos una terna, sobre la cual se tomará la última decisión.

En esta etapa, Recursos Humanos cumple una función asesora, ya que la decisión la debe tomar el de superior o jefe inmediato. Mientras más claro se presente el resultado, será más fácil observar los elementos que son prioritarios y de esa manera facilitar la decisión.

La situación más difícil es cuando todos los candidatos son muy similares en resultados y todos podrían ser los elegidos, en ese caso se debe revisar factor por factor, a manera de determinar cuál de los candidatos se ajusta más al puesto. Para facilitar esta tarea, puede elaborarse una comparación de características por medio de un cuadro comparativo y visualizar los rasgos del perfil en gráficas que permita hacer una comparación más objetiva.

Cualesquiera que sean los criterios a utilizar en la evaluación y la selección, deben ser claros y conocidos por los involucrados en el proceso, tanto para Recursos Humanos como para el jefe de la unidad Administrativa. Esto permitirá mantener la objetividad desde el principio y lograr que los procesos sean ágiles y eficientes, para que los puestos no permanezcan vacantes durante mucho tiempo y la persona seleccionada cumpla con los requisitos y desempeñe eficientemente su función y con ello logre los objetivos del puesto.

3.3.11.9 FIN DEL PROCESO

El proceso de elección concluye, cuando se toma la decisión de quién es el mejor candidato para el puesto, en cuyos casos se inicia el proceso de contratación, o cuando declara que ninguno de los candidatos es idóneo para el puesto y se decide iniciar nuevamente el proceso.

PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y DIVERSOS PUESTO



MAQUILA TEXTIL DBS

3.3.11.10 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN GERENTE GENERAL EN LA MAQUILA TEXTIL DBS



1.- Describir el puesto vacante

Función Principal: Planificar, implementar y controlar la gestión de la empresa a fin de alcanzar los objetivos propuestos, de conformidad con las políticas aprobadas por el directorio o junta administradora, así como representar legalmente a la empresa

Competencias:

- Liderazgo
- Iniciativa
- Integridad, Responsabilidad y Respeto
- Uso de juicio
- Establecer estándares de trabajos
- Toma decisiones estratégicas
- Liderato visionario
- Planificación a largo alcance
- Desarrollo de alianza del negocio
- Liderato a través de la visión, factores críticos de éxito y valor
- Planeación y desarrollo

2.- Describir los requisitos para el puesto

Requisitos

Sexo: Indistinto.

Edad: 25 a 40 años.

Estado Civil: Indistinto.

Escolaridad: Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniería o profesiones a fines y de preferencia con estudios de postgrado.

Experiencia: Mínimo de 2 años en puestos similares:

3.- Diseñar anuncios

Gerente General para Maquila Textil DBS

Empresa	MAQUILA TEXTIL DBS
Para Trabajar En	Comayagüela, Municipio del Distrito Central
Descripción del Trabajo	Compañía dedicada al ramo textil "General o Gerente". Requisitos Sexo: Indistinto. Edad: 25 a 40 años. Estado Civil: Indistinto. Escolaridad: Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniería o a fines, y de preferencia con estudios de postgrado. Experiencia: Mínimo de 2 años realizando actividades en puestos similares.

Habilidades:

- Organizado.
- Analítico.
- Liderazgo.
- Sentido de urgencia.
- Proactivo.

Ofrecemos:

Jornada de Trabajo: Lunes a Viernes de 08:00a.m. a 4:00 p.m.

Salario: De L50, 000.00 más benéficos y prestaciones de Ley.

Zona de trabajo: Comayagüela MDC

Interesados mandar su Currículo Actualizado con Fotografía en formato Word al Correo electrónico citado, indicando en el asunto nombre de la vacante.

4.- Seleccionar personal

En este punto hacemos una depuración de todos los currículos que nos llegaron y vamos a descartar a los que no se apeguen a nuestro perfil de puesto, y los que consideremos que van acorde con las exigencias del puesto los llamamos para realizar una entrevista individual como los candidatos que hemos seleccionado para poder conocerlos y poder tomar una decisión.

Durante el proceso de entrevista a los candidatos se les aplicara algunas pruebas psicométricas para poder determinar cuál es el idóneo para el puesto que estamos buscando cubrir, por ejemplo algunas de las pruebas que se aplicaran serán:

- Test de amplitud
- Test de razonamiento
- Test de comprensión verbal
- Test de información

Una vez concluido el proceso de evaluación se procederá a coordinar las entrevistas con los Directivos encargados del área, en este caso por la delicadeza del puesto es recomendable se realice la entrevista mediante terna en la cual los criterios de selección puedan ser fidedignos ya que es una posición ejecutiva y de mucha responsabilidad.

Luego de la entrevista a cada candidato se debe toma el tiempo para verificar la información que el candidato ha plasmado en su currículum, realizando llamadas a su último Jefe para corroborar la información y para poder conocer un poco más sobre su capacidad de trabajo del candidato.

También podemos mandar a personal que ya labora en la empresa para poder visitar el lugar de residencial del candidato para poder entrevistar a sus vecinos y determinar qué tipo de persona vamos a contratar.

Es importante incluir en el proceso de esta contratación la evaluación médica para descartar cualquier tipo de especificación médica y delicada.

Una vez culminado el proceso se procede a la contratación con el candidato que haya concluido con éxito todo el proceso de Reclutamiento y Selección.

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE PROPIETARIO

PUESTOS BAJO SU MANDO: AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA

2.- DESCRIPCION DE PUESTO:**2.1. OBJETIVOS:**

- ❖ Planificar, implementar y controlar la gestión de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos propuestos, de conformidad con las políticas aprobadas por el directorio
- ❖ Representará legalmente a la empresa
- ❖ Contratará cuando fuere necesario, los servicios de asesoría legal externa laboral y penal o de otro género que requiera la empresa.
- ❖ Será el principal responsable por el cumplimiento de la política, objetivos y gestión de la empresa.
- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico y organizativo
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de la funciones
- ❖ Manejo del área de Talento Humano, hasta la creación de un área del mismo, de acuerdo a las necesidades de la organización.

3.-AREAS DE RESPONSABILIDAD

- ❖ Área Operativa
- ❖ Área Administrativa

4.- REQUERIMIENTOS PARA EL GERENTE GENERAL

4.1 Formación Académica

- Formación universitaria en Administración de Empresa, Ingeniería o profesiones a fines y de preferencia con estudio de postgrado.

4.2 Experiencia Previa.

- Acreditar amplia experiencia en puestos similares, así como una sólida trayectoria profesional en el ramo.

4.3 Conocimientos:

- Administración
- Manejo del tiempo y estrés
- Cualidades de la organización
- Mando
- Carácter
- Liderazgo

4.4 Requisitos Físicos:

- Excelente presentación

Edad: de 25-40 años

Género: Indistinto

Estado Civil: Indiferente

4.5 Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, puntual y honesto.

Ilustración 51 Descriptor de puesto contador general

3.3.11.11 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UN CONTADOR GENERAL EN MAQUILA TEXTIL DBS



El proceso de Reclutamiento y selección para un Supervisor de Contabilidad consiste en:

1.- Describir el puesto vacante

Función Principal: Captar todos los recursos financieros de la empresa y ejecutar los pagos y obligaciones en forma oportuna, mediante un adecuado control del flujo de efectividad y realizar inversiones eficientes al mínimo riesgo.

Competencias:

- Orientación al servicio al cliente
- Capacidad de trabajar en equipo
- Iniciativa
- Integridad, Responsabilidad y Respeto
- Uso de juicio
- Establecer estándares de trabajos
- Toma decisiones estratégicas

PASO 1:

Se genera la vacante mediante la requisición de personal, mediante el formato específico, este es enviado al encargado de Recursos Humanos, por el área de interés para suplir la necesidad de un Jefe de Contabilidad.

Paso 2:

Se revisa cuidadosa y minuciosamente el perfil del puesto que consiste en evaluar los requisitos exactos que requiere el puesto, esto se hace a través del descriptor de puestos para verificar que tipo de futuro empleado es el que se reclutará y se seleccionará, el análisis para saber lo que se necesita se especifica en datos generales y experiencia ya que es un nivel de Jefatura, se evalúan la competencias etc.

Paso 3:

A este nivel de puesto se podría incluir un proceso mixto de vacante para verificar si existe alguien dentro de la empresa que pueda participar en un proceso de ascenso, por lo que se denuncia o se comunica internamente para lograr visualizar si hay alguien dentro de la organización que podría concursar para cubrir la vacante, en caso de no existir un candidato que reúna los requisitos, servirá para que los colaboradores puedan enterarse de la vacante y puedan remitirme candidatos externos.

Anuncio en el periódico:

A este nivel de puesto de Jefatura si no hay nadie dentro que pueda participar en un proceso interno entonces se procederá también a utilizar formas de reclutamiento externo, el primer método sería publicar un anuncio en el periódico que se atractivo al público y especificando el contacto de RRHH para recibir los Curriculum para su análisis.

Paso 4:

Una vez que tengo los Cvs se procede al análisis para depurar aquellos candidatos que en definitiva no cumplen con el perfil y seleccionar aquellos potenciales candidatos que podrán ser incluidos en el proceso de selección, por ende los potenciales candidatos llenarán una solicitud de empleo que servirá de base para un análisis de Curriculum.

Paso 5:

Se procederá a la concertación de una entrevista en donde se estrechará el primer contacto con aquellos candidatos que cumplan con el perfil y los cuales serán enviados a una segunda entrevista con el Jefe o Directivo inmediato, de la unidad pertinente para luego mediante criterios evaluar quien o quienes son los candidatos más fuertes para ocupar el puesto.

Paso 6:

Se aplicará el proceso de evaluación psicométrico para definir aptitudes, inteligencia, personalidad, y habilidades de manejo de personal. Así mismo, siendo que el puesto requiere aplicar pruebas de conocimiento específicos y prácticas contables por toda la información que se maneja, también se procederá a las mismas.

Paso 7:

Una vez seleccionado o seleccionados los candidatos potenciales junto a los jefes inmediatos, se procederá a aplicar el proceso de referenciación personal y laboral, verificando la información que ha sido dada

Paso 8:

La evaluación médica es un proceso que no se puede descartar para aislar cualquier tipo de afección médica delicada.

Una vez que culmina con éxito del proceso de Reclutamiento y Selección se procede a la contratación si es elegido el candidato; si no el proceso comienza de nuevo.

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN**NOMBRE DEL PUESTO:** CONTADOR GENERAL**JEFE INMEDIATO SUPERIOR:** GERENTE GENERAL**PUESTOS BAJO SU MANDO:** N/A**2.- DESCRIPCION DE PUESTO:**

2.1. OBJETIVO: Realizar todos los pagos legales en sus fechas determinadas, facturar todos los pedidos y registrar en asientos contables e inventarios toda la mercadería, revisar y llevar control de despacho de mercadería, llevar registros de la cuenta corriente, pagos tributarios y a proveedores, y la planilla de empleados.

- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones.
- ❖ Amplios conocimientos en tributación.
- ❖ Manejo de inventarios.
- ❖ Manejo de paquetes informáticos
- ❖ Manejo de contabilidad
- ❖ Calcular el pago de comisione y horas extras de empleados de la empresa
- ❖ Pago de planilla general.

3.-AREAS DE RESPONSABILIDAD

- ❖ Pagos generales, facturación e inventarios.



4.- REQUERIMIENTOS PARA EL GERENTE GENERAL

4.1 Formación Académica

- Formación universitaria en Contaduría o Auditoría o profesiones a fines.

4.2 Experiencia Previa.

- Acreditar amplia experiencia en puestos similares, así como una sólida trayectoria profesional en el ramo.

4.3 Conocimientos:

- Contabilidad
- Legislación Tributaria
- Cualidades de la organización
- Manejo de paquetes de office

4.4 Requisitos Físicos:

- Excelente presentación

Edad: de 25- 40 años

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

4.5 Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, puntual y honesto.

Ilustración 52 Descriptor Contador General

3.3.11.12 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA VACANTE DE CONSERJE EN LA MAQUILA TEXTIL DBS



Paso 1:

En la Maquila Textil DBS, actualmente existe una vacante para el puesto de Conserje, se necesita reclutar una serie de personas para seleccionar alguna de ellas que cumplan con el perfil idóneo para cubrir la plaza disponible.

Paso 2:

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio del formato requisición de personal, que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

Se procede a la búsqueda de candidatos potenciales donde se hará una búsqueda interna y se les informara por medio de boletines o tableros, donde se tratara de obtener al mejor candidato para el puesto pero si no cumplen con el perfil descrito se procederá hacer reclutamiento externo donde se hará saber de esta vacante por medio de anuncios en el periódico o radio, donde se describirá el perfil que se requiere para

este puesto también se recurrirá a las agencias de empleos y empresas cazadoras de talento donde se le indicara cual es el perfil que se requiere para dicho puesto

Paso 3:

Posteriormente se procede a la selección de los candidatos potenciales que cumplan con los requisitos del perfil del puesto de Conserje y que el encargado de recursos humanos analice dicha información.

Paso 4:

Se procede a recibir el Curriculum de cada uno de los candidatos seleccionados donde estos deberán cumplir con los requisitos solicitados y el encargado de recursos humanos es el delegado de verificar si cumple o no con los requisitos.

Paso 5:

Una vez ya seleccionado los Curriculum que cumplen con el perfil idóneo se les solicita a los candidatos de dichos Curriculum que llenen la solicitud de empleo donde se le pide información detallada para cubrir la vacante del puesto de Conserje.

Paso 6:

Luego se procede a la entrevista de los candidatos filtrados donde primero se llevara a cabo una entrevista que será dirigida o estructurada con el encargado recursos humanos que tendrá como guía el descriptor del puesto de Conserje, una vez que el de recursos humanos haya entrevistado a unos 3 o 4 candidatos agenda una entrevista con el futuro supervisor donde este indagara más en lo referente a dicho puesto.

Paso 7:

Una vez que ya tenemos a los posibles candidatos idóneo se procede con las pruebas que se les aplicaran las cuales serán pruebas psicométricas de personalidad tomando en cuenta que este puesto requiere tener control de su manera de actuar ya que tendrá que trabajar bajo el mando de más de un jefe.

Paso 8:

Una vez que nos estamos acercando al candidato que se considera idóneo para cubrir la vacante de Conserje se procede a verificar las referencias brindadas por el candidato por parte de jefes anteriores y personas que lo conozcan más de 1 año que se hará vía telefónica para obtener información de dicho candidato, donde el encargado de recursos humanos deberá tener mucho cuidado al momento de obtener esa información ya que esta puede ser tan verdadera como falsa.

Paso 9:

Posteriormente que ya se tiene al candidato idóneo se le requiere que se hagan una serie de exámenes médicos, en el lugar que la empresa tiene asignado para ello, donde se le hará varias pruebas físicas y exámenes generales para detectar si tiene algún padecimiento o enfermedad que le impida o limite a realizar su trabajo.

Paso 10:

Una vez que el candidato haya salido bien de los exámenes médicos se procede a la decisión final que será tomada por el jefe inmediato que ha solicitado dicho candidato.

.

Paso 11:

Una vez ya tomada la decisión final se procede a realizar la contratación la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto de Conserje que a partir de la fecha, empezará a formar parte de los empleados que la Maquila Textil DBS.

3.3.11.13 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA VACANTE DE ENCARGADO DE BODEGA



Paso 1:

Surge una vacante para el puesto de Encargado de Bodega, donde el encargado de la misma, debe de llenar el formulario de requisición de la persona que se requiere, junto con la descripción y perfil del puesto a solicitar y se le deberá entregar al responsable o encargado de seleccionar al personal.

Paso 2:

Se procede a la búsqueda de candidatos potenciales donde se hará una búsqueda interna y se les informara por medio de boletines, tableros y por medio de correo electrónico, donde se tratara de obtener al mejor candidato para el puesto pero si no cumplen con el perfil descrito se procederá hacer reclutamiento externo donde se hará saber de esta vacante por medio de anuncios en el periódico donde se describirá el perfil que se requiere para este puesto también se recurrirá a las agencias de empleos y empresas cazadoras de cabeza donde se le indicara cual es el perfil que se requiere para dicho puesto.

Paso 3:

Luego se procede a la selección de los candidatos potenciales que cumplan con los requisitos del perfil de puesto y que el encargado de recursos humanos ha analizado dicha información.

Paso 4:

Se procede a recibir el currículum de cada uno de los candidatos seleccionados donde deberán cumplir con los requisitos solicitados y el encargado de recursos humanos es el delegado de verificar si se cumple o no con dichos requisitos.

Paso 5:

Se les solicita a los candidatos seleccionados que llenen la solicitud de empleo donde se les pide información detallada.

Paso 6:

Luego se procede a la entrevista de los candidatos filtrados donde primero se llevará a cabo una entrevista que será dirigida o estructurada con el de recursos humanos que tendrá como guía el descriptor del puesto del encargado de bodega, una vez que recursos humanos haya entrevistado a unos 2 o 3 candidatos, agenda una entrevista con el futuro supervisor donde este indagará más en lo referente al puesto de jefe de almacén.

Paso 7:

Una vez que tengan a los posibles candidatos idóneos se procede con las pruebas que se les aplicarán que serán pruebas de personalidad, ya que deberá tener control de su manera de actuar y reaccionar porque tendrá que tratar con varias.

Paso 8:

Una vez que se estén acercando al candidato que consideran idóneo para encargarse de la bodega, se procederá a verificar las referencias brindadas por el candidato por parte de jefes anteriores y personas que lo conozcan más de 1 año, procedimiento que se hará vía teléfono para obtener información de dicho candidato, el encargado de recursos humanos deberá tener mucho cuidado al momento de obtener esa información ya que puede o no ser cierta.

Paso 9:

Luego que ya se tiene al candidato idóneo se requiere que haga una serie de exámenes médicos donde tendrá que asistir al médico que la Empresa Maquila Textil DBS, tiene asignado para ello, donde se le harán varias pruebas físicas y exámenes generales para detectar si tiene algún padecimiento o enfermedad que le impida realizar su trabajo.

Paso 10:

Una vez que el candidato haya aprobado los exámenes médicos, se procede a la decisión final que será tomada por el Gerente General

Paso 11:

Se procede con la contratación del futuro Encargado de Bodega.



1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: OFICIAL DE VENTAS

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE GENERAL

PUESTOS BAJO SU MANDO: VENTAS

2.- DESCRIPCION DE PUESTO:

2.1. OBJETIVO: Generar una mayor rentabilidad a la empresa mediante la aplicación de planes y estrategias de ventas en el mercado objetivo

- ❖ Conocimiento funcional, jerárquico, organizativo.
- ❖ Eficiencia y eficacia en la realización de las funciones
- ❖ Manejo de equipos de ventas de la empresa.
- ❖ Planificar y ejecutar el plan de ventas de la organización.
- ❖ Efectuar investigaciones de mercados sobre las nuevas necesidades, tendencias, preferencias y demandas del mercado meta.
- ❖ Investigar a la competencia.
- ❖ Tomar decisiones sobre estrategias promocionales y de publicidad.
- ❖ Realizar visitas a los clientes de manera periódica.
- ❖ Negociar contratos

3.-AREAS DE RESPONSABILIDAD

- ❖ Ventas

4.- REQUERIMIENTOS PARA EL GERENTE GENERAL

4.1 Formación Académica

- Formación universitaria en Mercadotecnia o profesiones afines

4.2 Experiencia Previa.

- Acreditar amplia experiencia en puestos similares, así como una sólida trayectoria profesional en el ramo.

4.3 Conocimientos:

- Mercadeo
- Ventas
- Cualidades de la organización
- Planes estratégicos
- Manejo de Personal
- Liderazgo

4.4 Requisitos Físicos:

- Excelente presentación

Edad: de 25- 35 años

Género: Masculino o femenino

Estado Civil: Indiferente

4.5 Condición de Trabajo:

Ambiente de trabajo responsable, puntual y honesto.

Ilustración 53 Descriptor Oficial de Ventas

6.3.12 MOTIVACIÓN

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, el desarrollo de este tema, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. La motivación externa es un elemento que mejora el desempeño de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía hay muchos sectores que no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

Es aquí donde esta investigación cumple con el cometido de demostrar que para hacer más efectiva la producción de los empleados debe aplicarse como estrategia la motivación. Esta investigación le permitirá a la empresa maquila textil DBS alcanzar el éxito sin dejar de lado el aspecto emocional de las personas, que es ya demostrado un punto fundamental para incrementar su productividad a través de esta herramienta primordial.

Actividades motivacionales a tomar en cuenta en la Maquila Textil DBS

- Dar un continuo reconocimiento a las labores bien realizadas. Otorgar nuevas tareas y labores que amplíen su puesto y brinden un mayor control del mismo, sintiendo a la vez una mayor responsabilidad sobre lo que hacen.
- Dar oportunidades en la medida que se pueda en cuanto al crecimiento y desarrollo personal.

Se diseñarán formatos que ayuden a motivar directamente al personal a través de actividades dirigidas a elevar un espíritu emprendedor (Ver anexos).

- Los logros
- El crecimiento
- El reconocimiento

- Y la responsabilidad de todos los empleados cada uno dentro de sus funciones.
 - Brindar cursos periódicamente para el desarrollo personal.
 - Crear una participación en la toma de decisiones dentro de su espacio de trabajo.
 - Charlas motivacionales.
 - Reconocimiento por el trabajo bien hecho.
 - Ascensos dentro de la organización (siempre que se puedan dar dichos ascensos).
 - Actividades recreativas y de esparcimiento a los empleados.
 - Crear una cartelera para los empleados del mes, dicha cartelera también puede tener otro tipo de información relevante para los trabajadores.
 - Debe existir una relación directa entre la dirección y trabajadores de la empresa.

PAUTAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN EN LA MAQUILA TEXTIL DBS

Las presiones del día a día, la competencia a nivel individual y profesional, el ritmo desvariado del trabajo en las oficinas son, entre otros factores, esas situaciones que alterarán el estado emocional de muchas personas. Además, en muchas ocasiones, el trabajador no se siente realmente recompensado por su esfuerzo y pierde el entusiasmo por lo que está haciendo afectando directamente en la productividad de la empresa en general, aquí se demostrara que se puede aumentar la productividad de los empleados a través de la motivación externa en la empresa.

La pérdida de motivación afecta no sólo en la vida personal, sino también, y con más fuerza, en lo profesional ya que es allí donde pasan más horas. Por ello, es de vital importancia que las personas se sientan motivadas en su lugar y ambiente de trabajo. Hay que buscar la manera de convertir esos conflictos y situaciones adversas, que acaban destruyendo el buen clima laboral, en verdaderas oportunidades.

De este modo, motivar a un empleado tiene que ver con proporcionarle una serie de condiciones o estímulos necesarios para que adopte el comportamiento y/o desempeño profesional más óptimo.

Todos los métodos y técnicas para motivar a los empleados dependen de las diversas condiciones culturales y sociales en las que se encuentren inmersos.

PAUTAS GENERALES PARA LOGRAR UN MAYOR INTERÉS Y COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES, ES DECIR SU ALTA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA SON:

En primer lugar, será fundamental que el jefe o líder del área escuche al empleado, desarrollando una empatía a través de la retroalimentación entre los rangos bajos, medios y altos, con el único objetivo de hacer sentir al trabajador pieza fundamental en la empresa.

A esto se le puede añadir, el buscar iniciativas propias que fomenten el trabajo en equipo; por ejemplo, conversar abiertamente aclarando las dudas sobre normas, responsabilidades, derechos y deberes; Así como valorar los aspectos positivos de los empleados, agradeciendo y elogiando las buenas acciones que ellos realicen, asíéndolos sentir que se está pendiente de las actividades que realizan y si estas son hechas de la manera adecuada, hacer el otorgamiento de incentivos de acuerdo al grado de satisfacción que dicha actividad genere a la empresa, es un hecho que el incentivo más poderoso que pueden utilizar el gerente es el reconocimiento personalizado e inmediato tan simple como unas palabras de elogio que sean dichas por la persona apropiada en el momento oportuno y esto puede significar más para el empleado que un aumento de sueldo.

Los trabajadores pueden dar lo mejor de sí se les recompensa por las metas cumplidas. Ejemplos existen muchos como pueden ser, premios en bonos, reconocimiento en público, capacitaciones o participaciones en seminarios y eventos fuera de las empresas estas son algunas maneras de incentivar a los empleados, beneficiando ambas partes, ya que todas estas aportaciones al empleado se verán reflejadas en su desempeño laboral de manera positiva incrementando a su vez la productividad, que

como ya se mencionó anteriormente que al incrementarla se obtienen máximos resultados, y esto es lo que toda empresa desea.

Una vez ya motivados Los trabajadores empezarán a reflejar esa satisfacción laboral en su trabajo, mejorando así su desempeño laboral.

Una de las claves para conseguir una mayor desempeño en el trabajo y contar con una plantilla motivada es lograr un gran ambiente de trabajo, y el compañerismo entre todos los miembros, el respeto, el trabajo en equipo y el buen clima laboral, son elementos esenciales para lograr una motivación en los trabajadores. Es importante que sientan los objetivos de la compañía como propios.

Una capacitación completa para determinadas actividades en caso de que no fuera la persona adecuada, esto con el fin de que el empleado no se sienta frustrado al echar a perder los objetivos de la organización y baje su motivación.

De acuerdo a lo anterior se afirma que la motivación es un elemento que incrementa la productividad en los empleados, está claro que la estimulación es un factor emocional básico para el ser humano y en especial para cualquier profesional o empleado esto significa que realizaran las tareas cotidianas sin apatías y sin un sobreesfuerzo adicional, por su puesto a través de las técnicas mencionadas anteriormente, estas le darán la pauta para sentirse motivados y gracias a estas técnicas o recomendaciones será posible alcanzar las metas establecidas en la maquila. Los trabajadores reconocerán diversos factores positivos y se volverán gradualmente miembros más creativos, motivados y conciliadores, principalmente porque podrán controlar el estrés y manejar de manera positiva sus propios sentimientos y los ajenos, mejorando así su desempeño laboral.

Empleados y gerente comparten esta opinión en relación a la motivación y creen que a través de ella pueden alcanzar los objetivos establecidos por la empresa al sentirse en ese estado de armonía y de satisfacción laboral, en su mayoría los empleados afirman

que los incentivos económicos, el reconocimiento por parte de su jefe pero sobre todo esa necesidad de logro que abarca la superación dentro de la organización, dicho en otras palabras les permiten continuar superándose proporcionándoles la oportunidad de capacitarse, son factores que influyen para que ellos se desenvuelvan de la mejor manera posible pues saben que si hacen bien su trabajo obtendrá beneficios y a su vez esto les permite cumplir con los objetivos de la empresa de la manera en que esto les es encomendado trayendo como consecuencia el incremento de la productividad en la empresa maquila textil DBS.

INCENTIVOS Y BONIFICACIONES

Dentro de la propuesta se sugiere implementar un programa para estimular al personal operativo de la Maquila Textil DBS: Programa de incentivos y bonificaciones.

INCENTIVOS

- ✓ Bonos: Algún incentivo monetario o en mercadería que reconozca la buena labor desempeñada por los operarios.
- ✓ Refrigerio de lunes a sábado: Con el fin de mostrar empatía e interés por ellos y que se reconocen los esfuerzos que hacen, esto se propone en vista de que muchos de los operadores son personas de muy escasos recursos que muchas veces llegan a su puesto de trabajo sin desayunar.
- ✓ Programa de reconocimiento sin costo: Estimula al empleado sin que la Maquila incurra en gasto alguno.
 - Tarjeta de Cumpleaños: La empresa le entrega una tarjeta de felicitación por su cumpleaños y se puede partir un pastel con el fin de fortalecer lazos de compañerismo y amistad entre empleados.
 - El mejor empleado del año: La empresa premia al empleado más destacado del año dándole un reconocimiento por el desempeño mostrado por su trabajo, Se puede utilizar una tarjeta de felicitación o

diploma, cualquiera que sea el caso se deberá entregar en público frente a sus compañeros, para que ellos también puedan motivarse

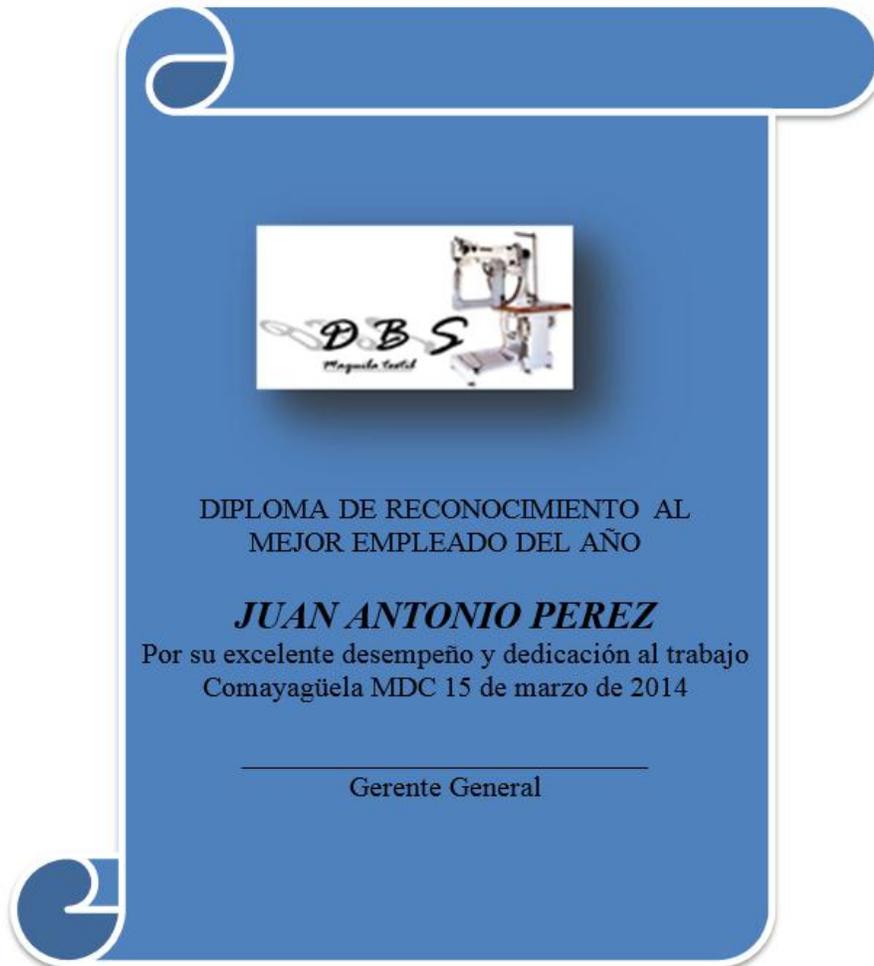


Ilustración 54 Formato Diploma a mejor empleado del año



Ilustración 55 Tarjeta de Feliz Cumpleaños

BONIFICACIONES

El programa de beneficios se basa en satisfacer algunas necesidades que incrementen la motivación de los empleados, pero para esto debe haber un consenso entre la junta administradora para tomar decisiones sobre esta resolución, pues en gran parte tiene que ver con las ganancias que tiene la empresa, pues el objetivo principal es generar una administración justa en los sueldos y salarios a través de la aplicación de una tabla específica.

6.3.13 CAPACITACIÓN

La capacitación laboral o formación profesional como también se la denomina, es un tema sumamente importante en la operación de un mercado de trabajo dinámico, en el que se requiere aumentar la productividad mediante la mayor y más apropiada calificación para el mismo.

Como política se invita a la empresa Maquila Textil DBS, efectuar por lo menos dos capacitaciones al año, mismas que pueden desarrollar de acuerdo a la planeación estratégica en tiempo de crisis según el cuadro de las necesidades que tiene la organización.

Las capacitaciones para el personal que tengan un costo elevado y un tiempo mayor al de un año como por ejemplo especializaciones en el extranjero, se deberá firmar un contrato en el que se estipule que el empleado una vez capacitado debe lealtad a la organización, y en el caso de no continuar laborando para la misma debe devengar en tiempo o dinero el costo incurrido en la misma.

Se deberá contar con una base de datos de firmas que ofrezcan este servicio para el ahorro de tiempo.

Para detectar las necesidades específicas de capacitación dentro de la empresa se realizarán

Tres tipos de análisis estos son:

1. Análisis organizacional: se deberá examinar a la empresa para determinar dónde se llevará a cabo la capacitación.

2. Análisis de tareas: identificar la relevancia de las tareas, los comportamientos específicos en un puesto en particular y la frecuencia con que se desempeñan; y además, la competencia de los empleados para desarrollar esas tareas.

3. Análisis de la persona: deberá determinarse a quien se va a capacitar y la clase de capacitación que se le dará.

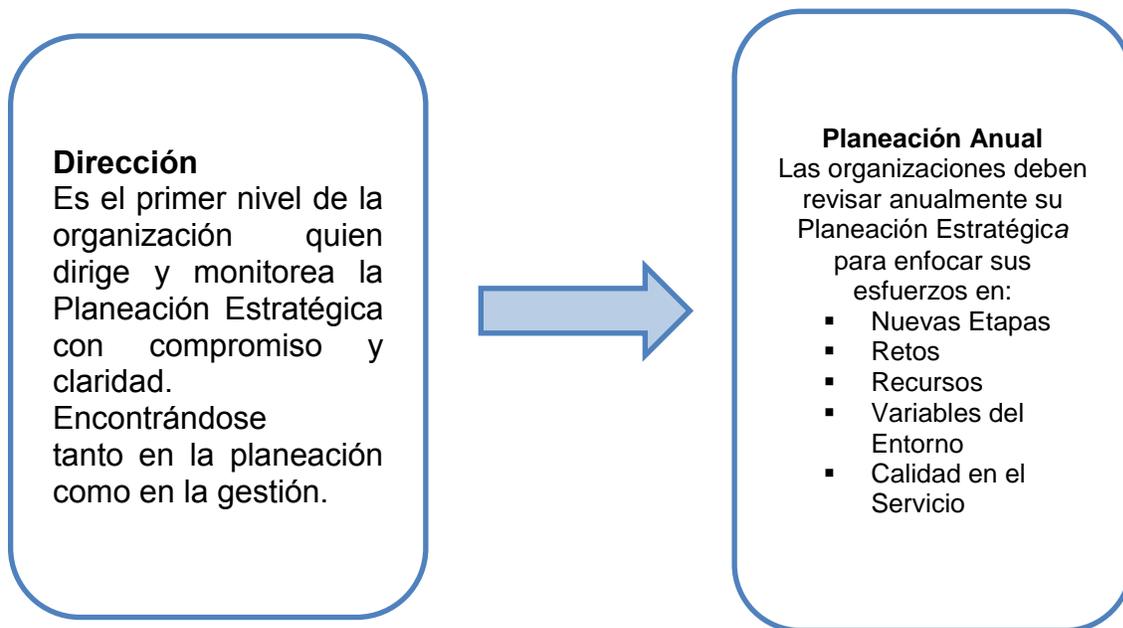
6.3.14 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

La planeación estratégica es un proceso continuo, dinámico y sistémico de diseño, elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos con la intención de alcanzar los objetivos y metas organizacionales a corto, mediano o largo plazo.



Ilustración 56 Proceso de Planeación Estratégica

Proceso de planeación estratégica



6.3.15 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica permite conocer las necesidades de la organización, desarrolla conocimientos y competencias, favoreciendo la sinergia; asimismo, brinda una visión sistémica que genera compromiso y gestiona el cambio planeado afrontando las crisis

La planeación estratégica se complementa de varios elementos como ser:

Complejidad de la Planeación Estratégica

- Estructura
- Personas
- Tecnología
- Procesos
- Liderazgo
- Base filosófica



Ilustración 57 Complejidad de la Planeación Estratégica

Contexto organizacional

- Misión
- Visión
- Valores Institucionales



Ilustración 58 Contexto Organizacional

Fases del Procesos Estratégico

▪ Planeación

Tabla 15 Tabla de Planeación

LO QUE SE HACE	PREGUNTAS	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar la situación actual. 2. Proyectar lo deseado. 3. Revisar la base filosófica de la cultura organizacional. 4. Definir los objetivos. 5. Fijar las estrategias. 6. Formular los programas operativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Nuestra Misión, Visión, Valores? 2. ¿Objetivos estratégicos? 3. ¿Ventajas competitivas? 4. ¿La competencia? 5. ¿Quién es el cliente? 6. ¿Qué podemos crear, reducir, eliminar, innovar? 7. ¿Nuestro FODA? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del cambio. 2. Pensamiento estratégico. 3. Innovación y creatividad.

▪ Organización

Tabla 16 Tabla de Organización

LO QUE SE HACE	PREGUNTAS	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las tareas y funciones. 2. Diseñar puestos. 3. Asignar responsables. 4. Diseñar la estructura. 5. Establecer procedimientos. 5. Dar recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se va a llevar a cabo? 2. ¿Recursos? 3. ¿Quién hace qué? 4. ¿Nuestro FODA? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delegación. 2. Trabajo en equipo.

- **Dirección**

Tabla 17 Tabla de Dirección y Control

LO QUE SE HACE	PREGUNTAS	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
1. Logro. 2. Poder. 3. Afiliación. 4. Ejercer influencia.	1. ¿Quién asegura el resultado? 2. ¿Qué tipo de liderazgo tenemos? 3. ¿Cómo está el clima laboral? 4. ¿ Están los perfiles de puestos alineados con las personas? 5. ¿Nuestro FODA?	1. Pensamiento estratégico. 2. Liderazgo: interno y externo. 3. Motivación. 4. Comunicación efectiva. 5. Trabajo en equipo. 6. Manejo de conflictos, Negociar y resolver. 7. Innovación y creatividad. 8. Delegación y empoderamiento. 9. Cultura ética. 10. Toma de decisiones. 11. Inteligencia emocional y social.

- **Control**

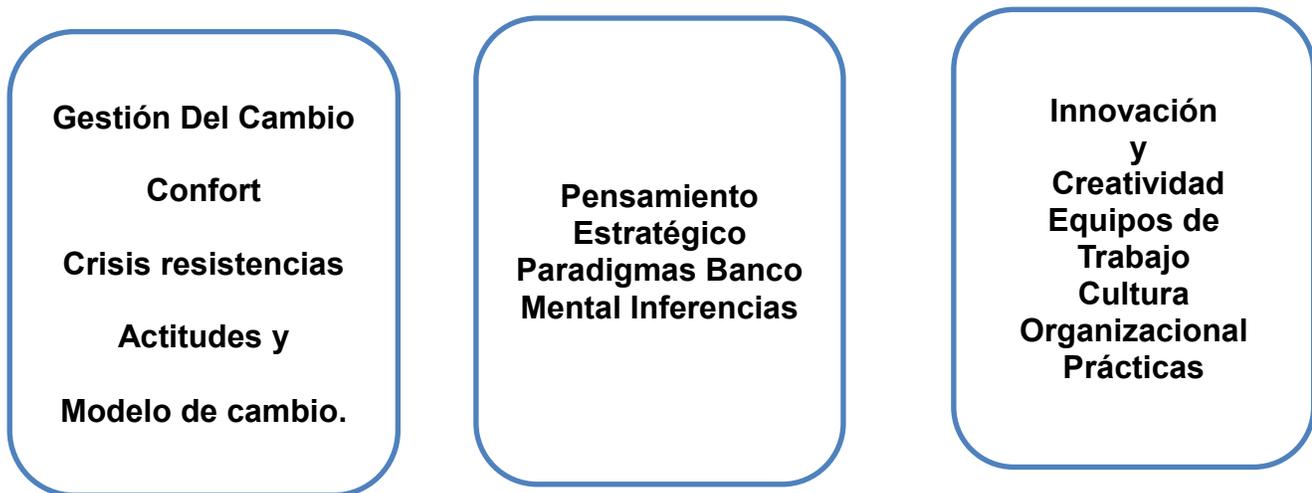
LO QUE SE HACE	PREGUNTAS	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
1. Logro. 2. Poder. 3. Afiliación. 4. Ejercer influencia.	1. ¿Quién asegura el resultado? 2. ¿Qué tipo de liderazgo tenemos? 3. ¿Cómo está el clima laboral? 4. ¿ Están los perfiles de puestos alineados con las personas? 5. ¿Nuestro FODA?	1. Pensamiento estratégico. 2. Liderazgo: interno y externo. 3. Motivación. 4. Comunicación efectiva. 5. Trabajo en equipo. 6. Manejo de conflictos, Negociar y resolver. 7. Innovación y creatividad. 8. Delegación y empoderamiento. 9. Cultura ética. 10. Toma de decisiones. 11. Inteligencia emocional y social.



Ilustración 59 Seguimiento al Proceso

Fuente: (Hitt I. H., 2008)

Pensamiento y Planeación Estratégica



Cambio: Es una transición que ocurre de un estado a otro, es un proceso de pérdida, asimilación y reacomodación

- **ACTITUDES:** Es nuestra disposición mental que se refleja en la forma de comportarnos o de responder ante las diferentes situaciones de la vida, ya sea laboral o personal.
- **RESISTENCIA**



Ilustración 60 Pirámide de Resistencia al cambio

Fuente: (Hitt I. H., 2008)

- **Modelo de Cambio:** Para enfrentar los cambios se requiere de gerentes que acompañen, escuchen, contengan y sean asertivos.

Tipos de Actitudes

POSITIVAS

Optimista
Abierto
Asertivo
Responsable
Curioso
Rápido
Proactivo
Incluyente
Se expone

NEGATIVAS

Pesimista
Cerrado
Temeros, Agresivo
Irresponsable
Indiferente
Lento
Reactivo
Excluyente
Se esconde

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Se debe contar con pensamiento estratégico, para plantearse una meta, analizar los medios con los que se cuenta para lograrlo y administrarlo de tal manera que facilite su alcance de la mejor manera posible, siendo eficaz y efectivo.

LOS PARADIGMAS EN LA ESTRATEGIA

Son formas de ver la realidad con base en patrones, ideas y modelos aprendidos, sin considerar la posibilidad de cuestionarlos o cambiarlos, limitando así la agilización o mejora de procesos.

INNOVACION Y CREATIVIDAD

La planeación estratégica debe contar con innovación y creatividad, a fin de generar soluciones originales y novedosas.

EQUIPOS CREATIVOS

Los estrategas requieren de la creatividad y capacidad de concebir ideas nuevas y útiles para el logro de las metas organizativas.

Ambiente Organizacional y la Planeación Estratégica

Una organización debe tener recurso humano que cuente con diferentes capacidades y personalidades, a fin de lograr los objetivos organizacionales.

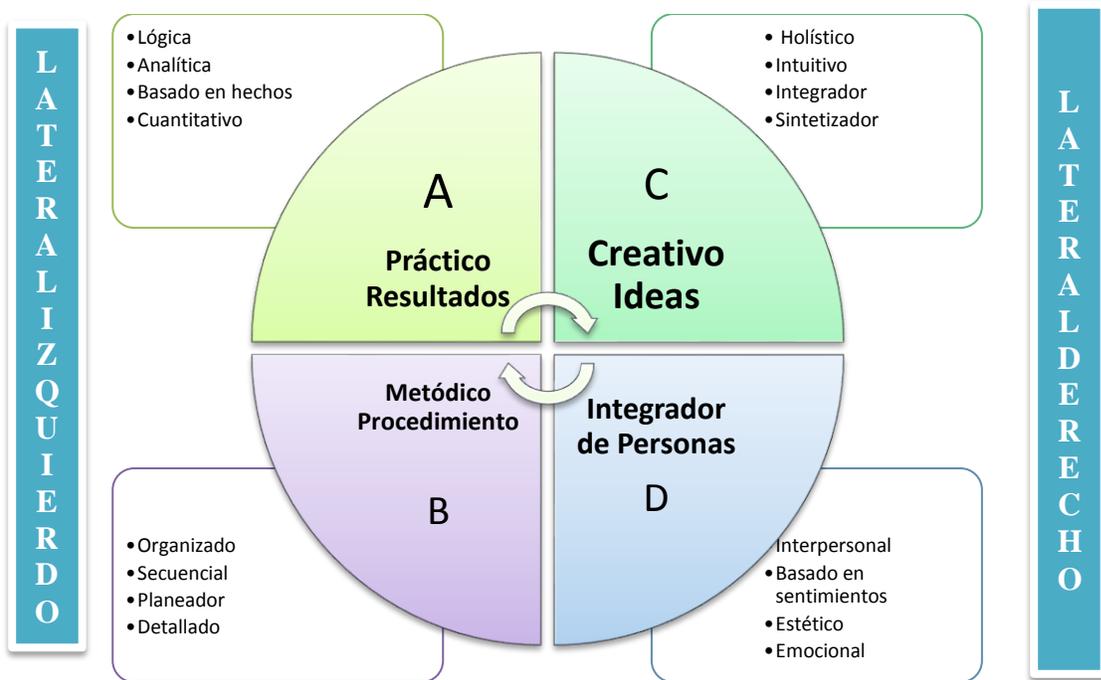


Ilustración 61 Diagnóstico Estratégico

VARIABLES ESTRATÉGICAS A EVALUAR

- Misión
- Visión
- Valores Institucionales
- Clima
- Estructura

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Metodología Smart

S	ESPECÍFICOS ¿Se pueden detallar acciones concretas?
M	MEDIBLE ¿Hay una forma clara de saber que se logrará?
A	ALCANZABLES ¿Hay pasos claros para lograrlo?
R	REALISTAS ¿Es posible lograrlo con los recursos que tengo?
T	TIEMPO ¿Cuándo se logrará?

- “La estrategia no es algo que puedo integrar en un dos por tres, por el solo hecho de sentarse en torno a una mesa de juntas. “ T Haller
- “Los objetivos no son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro, sino que son el medio para mover los recursos y las energías de una organización como objeto de crear el futuro” P. Druker

Diagnóstico de Capacitación Prioritaria

Tabla 18 Diagnóstico de Capacitación

N o.	CAPACITACION PRIORITARIA PARA 2014	Tipo de Programa	TIPO DE CAPACITACIÓN				
			EX	LL	IE	IL	II
1	CHARLA MOTIVACIONAL	CC				X	
2	RELACIONES INTERPERSONALES	CC		X			
3	AUTOESTIMA	CC				X	
4	COMUNICACIÓN EFECTIVA	CC				X	
5	INTELIGENCIA EMOCIONAL	CC		X			
6	CHARLA DE MANEJO DEL ESTRÉS	CC				X	
7	CHARLA MANEJO DE CONFLICTOS	CC					X
9	CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE	SC		X			
10	TECNICAS EN VENTA	FTE		X			
11	SERVICIO POST-VENTA	FTE		X			
12	ADMINISTRACIÓN EN VENTAS	FTE		X			
13	ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE VENTAS	FTE		X			
14	SIMPLIFICACIÓN Y MEJORA DE METODOS DE TRABAJO	FTE		X			
15	SEMINARIO DE CALIDAD TOTAL	SC			X		
16	ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	FTE	X				
17	DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	FG	X				
18	FORMACIÓN BÁSICA S/SEGURIDAD E HIGIENE	HYS				X	
19	PHOTOSHOP	MI		X			
20	INTRODUCCIÓN DISEÑO WEB	MI		X			
21	DIBUJO TECNICO	FTE		X			
22	EXCEL BÁSICO	MI		X			
23	EXCEL INTERMEDIO	MI		X			
24	EXCEL AVANZADO	MI		X			
25	CONTABILIDAD BASICA E INTERMEDIA	FB		X			
26	CORTE Y CONFECCIÓN	FB				X	

Tabla 19 Temas de Capacitación

LISTA DE TEMAS A DESARROLLAR DIRIGIDOS A EMPLEADOS OPERATIVOS DE LA MAQUILA TEXTIL DBS	
No.	PLAN DE CAPACITACION
1	Motivación
2	Relaciones interpersonales
3	Administración de la producción
4	Estrategias y tácticas de ventas
5	Técnicas de ventas
6	Calidad de atención al cliente
7	Cursos de capacitación

Tabla 20 Tipo de Capacitación por Área

Nombre del Área	Puesto	Tipo de Programa	Trimestre	Tipo de Capacitación	Capacitación/o Especializada	Ejecución
Gerencia General	Gerente	FG	IV	EX	Diseño y distribución de planta	P2
Area Administrativa	Contador General	MI	II	LL	Excel Avanzado	P2
	Gerente de Ventas	FTE	II	LL	Estrategias y tácticas de ventas	P1
	Secretaria	SC	IV	LL	Calidad y atención al cliente	NN
	Conserje	CC	IV	IL	Comunicación efectiva	NN
Área Operativa						
Serigrafía	Serigrafista I	MI	IV	LL	Excel intermedio	NN
	Serigrafista II	MI	II	LL	Dibujo técnico	P1
Corte y Confección	Costurera I	FB	II	IL	Corte y confección	P2
	Costurera II	FB	IV	IL	Corte y confección	NN
	Costurera III	CC	IV	LL	Charla de manejo de estrés	P1
	Costurera IV	SC	II	IE	Seminario de calidad total	NN
	Cortador I	CC	IV	LL	Comunicación efectiva	NN
	Cortador II	CC	II	LL	Comunicación efectiva	NN
	Ojalera	CC	IV	IL	Charla motivacional	U
		CC		IL	Charla	U

Área de Planchado	Pega Botones	CC	II	IL	Charla motivacional	U
	Arremachador	CC	IV	IL	Autoestima	U
Diseño	Planchador I	CC	II	LL	Relaciones interpersonales	P1
	Planchador II	CC	IV	LL	Inteligencia emocional	P1
	Diseñador I	MI	II	LL	Introducción diseño web	P1
Bordado	Diseñador II	MI	IV	LL	Photoshop	P1
	Bordador I	FTE	II	EX	Administración de la producción	P2
	Bordador II	SC	IV	IE	Seminario de calidad total	P1
Empacado	Empacador I	PI	II	LL	Curso de inglés	NN
	Empacador II	CC	IV	LL	Relaciones interpersonales	NN

□

Tipo de Programa		Tipos de Capacitación	
FB	Formación Básica	EX	Capacitación en el Exterior
CC	Cursos Conductuales	LL	Capacitación Local, Instructor Local
PI	Programa de Ingles	IE	Capacitación Interna, Instructor Extranjero
FG	Formación General	IL	Capacitación Interna, Instructor Local
HYS	Higiene y Seguridad	II	Capacitación Interna, Instructor Interno
MI	Modernización en Informática		Tipo de Ejecución
FTE	Formación Técnica Especializada	U	Urgente
SC	Servicio al Cliente	NN	Necesaria/Normal
		P1	Prioridad 1
		P2	Prioridad 2

Motivación en el puesto

Objetivo:

Mantener un nivel elevado de Motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de si dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Contenidos:

- Formación y productividad.
- Satisfacción de la fuerza laboral.
- Selección y promoción del personal.

Duración:

El desarrollo de los contenidos se realizará en 6 horas, ó según lo manifieste la empresa.

Dirigido:

A los empleados del área operativa

Fecha:

Lunes y miércoles de 7:00 am a 9:00 am.

Numero de participantes:

6 participantes

Lugar de capacitación:

Instalaciones del instituto Nacional de Formación Profesional INFOP – Tegucigalpa Bulevar Centroamérica, frente entrada Colonia Miraflores.

Impartido por _____

OBSERVACION: Al final del curso se entregara diploma de participación a cada parti



Carta descriptiva 1

NOMBRE DE LA EMPRESA: Maquila Textil DBS.

TEMA: Motivación

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: Lograr que los participantes comprendan en qué consisten La Motivación.

Tabla 21 Carta Descriptiva 1 de Motivación

TEMAS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICAS DE APRENDIZAJE	APOYO DIDACTICO	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	NUMERO DE PARTICIPANTES, DURACION DE HORAS Y TIEMPO DEL CURSO
MOTIVACION EN EL PUESTO	Formación y Productividad. <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de la Fuerza Laboral. • Selección y Promoción del Personal. 	Que los participantes tengan noción de su aptitud de acuerdo a su puesto y la importancia que tiene este para con la empresa y que los empleados comprendan la forma de selección del personal para cada puesto y la capacidad que poseen para ser Promovidos de su puesto actual.	Expositiva y participativa	Retro proyector multimedia, papelería, Lápices, pizarra, mesa.	Preguntas	6 Empleados de área Operativo. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 en 6 horas máximo, según disposiciones de la Empresa.

Relaciones Interpersonales

Objetivo:

Determinar una relación favorable en todas las áreas que constituyen la empresa y que permita un mejor desarrollo de las funciones de cada trabajador a través de la estrecha relación entre departamentos.

Contenidos:

- Interacción social.
- Relaciones interpersonales laborales con el gerente y con los subalternos.
- Relaciones interpersonales laborales con el gerente y con compañeros.

Duración:

El desarrollo de los contenidos se realizará en 6 horas, ó según lo manifieste la empresa.

Dirigido:

A los empleados del área operativa

Fecha:

Lunes y miércoles de 7:00 am a 9:00 am.

Numero de participantes:

6 participantes

Lugar de capacitación:

Instalaciones del instituto Nacional de Formación Profesional INFOP – Tegucigalpa Bulevar Centroamérica, frente entrada Colonia Miraflores.

Impartido por _____

OBSERVACION: Al final del curso se entregara diploma de participación a cada participante



Carta descriptiva 2

NOMBRE DE LA EMPRESA: Maquila Textil DBS.

TEMA: Relaciones interpersonales

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: Lograr que los participantes comprendan en qué consisten las relaciones Interpersonales.

Tabla 22 Carta Descriptiva 2 Relaciones Interpersonales

TEMAS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICAS DE APRENDIZAJE	APOYO DIDACTICO	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	NUMERO DE PARTICIPANTES, DURACION DE HORAS Y TIEMPO DEL CURSO
RELACIONES INTERPERSONALES	-Interacción Social. -Relaciones Laborales con los Jefes y con los Subalternos. -Relaciones Interpersonales Laborales con los Jefes y con los Compañeros.	Conocer la relación que existe entre los miembros de la empresa e identificar su interacción diaria para desarrollarlas de forma positiva en el trabajo y dar a conocer las Ventajas de la buena interacción entre los miembros de un mismo y de diferentes departamentos de la empresa.	Expositiva y participativa	Retro proyector multimedia, papelería, Lápices, pizarra, mesa.	Preguntas	6 Empleados de área Operativo. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 en 6 horas máximo, según disposiciones de la Empresa.

Administración de la producción

Mejorar el desempeño y el rendimiento del personal, mediante el desarrollo de habilidades a través de un programa de capacitación constante que involucre el área Conductual y Técnica.

Contenidos:

- Motivación.
- Desarrollo de la autoestima.
- Desarrollo de la personalidad.
- Manejo de la resistencia al cambio.

Duración:

El desarrollo de los contenidos se realizará en 4 horas por tema 16 máximas del curso en el año 2014 según lo manifieste la empresa.

Dirigido:

A los empleados del área operativa

Fecha:

Lunes y miércoles de 7:00 am a 9:00 am.

Numero de participantes:

1 participantes

Lugar de capacitación:

Impartido por _____

OBSERVACION: Al final del curso se entregara diploma de participación a cada participa



NOMBRE DE LA EMPRESA: Maquila Textil DBS.

TEMA: Administración de la producción

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: Lograr que los participantes comprendan en qué consisten el área Administración de producción.

Tabla 23 Carta Descriptiva 3 Administración de la Producción

TEMAS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICAS DE APRENDIZAJE	APOYO DIDACTICO	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	NUMERO DE PARTICIPANTES, DURACION DE HORAS Y TIEMPO DEL CURSO
MOTIVACION.	<ul style="list-style-type: none"> •Elementos de la motivación. • Cambio de actitudes. • Las necesidades que motivan al ser humano. • Motivación de logro vs. temor al fracaso. • El Hombre como ser personal y social 	El Participante se reconocerá como un individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar Positivamente en el entorno social donde se desenvuelve.	Expositiva y participativa	Retro proyector multimedia, papelería, plumones, pizarra, mesa	Preguntas	6 Empleados de área Operativo. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 según disposiciones de la Empresa.
DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA	•Etapas del desarrollo de la autoestima.	Lograr que los empleados de la alcaldía mejoren su	Expositiva y participativa	Retro proyector multimedia,	Desarrollo de casos	6 Empleados de área Operativo. 2 Horas por tema:

	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de mejorar la autoestima. Seguridad y autoestima. 	autoestima en relación a su autoevaluación y apreciará su persona aceptando y mejorando las actitudes negativas logrando un óptimo ambiente de trabajo.		papelería, plumones, pizarra, mesa		De 7:00am a 9:00am Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 según disposiciones de la Empresa.
DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Que es la personalidad? • Factores que influyen en el desarrollo de la personalidad. • Evolución de la personalidad. • desarrollo del yo Auto- concepto. 	Que los participantes conozcan sobre la personalidad Y cómo influyen está en la adaptación a los distintos ámbitos de la vida y qué puede hacerse para cambiarlas si no nos gustan o para aprenderlas si no las hemos adquirido.	Expositiva	Retro proyector multimedia, papelería, lápices, pizarra, mesa.	Preguntas	6 Empleados de área Operativo. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 en 6 horas máximo, según disposiciones de la Empresa.
MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> •Definiciones. •Descongelamiento • Movimiento. • La conformidad con las normas. • Cultura en la Organización. 	Lograr la adaptación al contexto en el cual se encuentra la institución y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y Efectividad en la ejecución de tareas.	Expositiva	Retro proyector multimedia, papelería, lápices, pizarra, mesa.	Dinámica	6 Empleados de área Operativo. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 según disposiciones de la Empresa.

Estrategias y tácticas de ventas

Objetivo:

Después de haber desarrollado el curso el participante podrá comprender la actitud de cada uno de los clientes.

Contenidos:

- Formación y productividad.
- Definición y función del vendedor: despachar, vender.
- Construir empatía y crear vínculos con el cliente.
- Modelo de valor, paquete de valor.
- Disociación instrumental.
- Manejo de espacio propio de cada cliente.
- Apertura de canales de comunicación.

Duración:

El desarrollo de los contenidos se realizará en 8 horas en el año 2014, ó según lo manifieste la empresa.

Dirigido:

Al empleado del área administrativa (ventas).

Fecha:

Lunes y miércoles de 7:00 am a 9:00 am.

Numero de participantes:

1 participante

Lugar de capacitación:

Instalaciones del instituto Nacional de Formación Profesional INFOP – Tegucigalpa Bulevar Centroamérica, frente entrada Colonia Miraflores.

Impartido por _____

OBSERVACION: Al final del curso se entregara diploma de participación a cada participante.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Maquila Textil DBS.

TEMA: Estrategias y tácticas de ventas

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: Lograr que el participante comprenda la aptitud de cada uno de los clientes.



Tabla 23
Carta
Descriptiva
a 4
Estrategias
y
Táctica de
ventas

TEMAS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICAS DE APRENDIZAJE	APOYO DIDACTICO	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	NUMERO DE PARTICIPANTES, DURACION DE HORAS Y TIEMPO DEL CURSO
VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> •Definición y función del vendedor. •Contribuir empatía y crear un vínculo con el cliente. • Modelo de valor, paquete de valor. • Disociación Instrumental. • Manejo de espacio propio de cada cliente. • Apertura de canales de comunicación. 	Propiciar en el participante la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para que se pueda desenvolver en el área de ventas.	Expositiva y participativa	Retro proyector multimedia, papelería, lápices, pizarra, mesa.	Preguntas	<p>1 Empleado del área administrativa. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am</p> <p>Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 en 6 horas máximo, según disposiciones de la Empresa.</p>

Técnicas de ventas

Objetivo:

Mejorar el desempeño y el rendimiento del personal, mediante el desarrollo de habilidades a través de un programa de capacitación constante que involucre a los empleados.

Contenidos:

- Plan Estratégico
- Desarrollo Organizacional
- Administración por Valores
- Gestión del Cambio.
- Manejo de la resistencia al cambio.

Duración:

El desarrollo de los contenidos se realizará en 4 horas por tema 16 máximas del curso en el año 2014 según lo manifieste la empresa.

Dirigido:

A los empleados del área administrativa y operativa.

Fecha:

Lunes y miércoles de 7:00 am a 9:00 am.

Numero de participantes:

6 participantes

Lugar de capacitación:

Instalaciones del instituto Nacional de Formación Profesional INFOP – Tegucigalpa Bulevar Centroamérica, frente entrada Colonia Miraflores.

Impartido por _____

OBSERVACION: Al final del curso se entregara diploma de participación a cada participante.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Maquila Textil DBS.

TEMA: Técnicas de ventas

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: Lograr que los participantes comprendan en qué consiste las técnicas de Ventas.



Tabla 24 Carta Descriptiva 5 Técnicas de Venta

TEMAS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICAS DE APRENDIZAJE	APOYO DIDACTICO	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	NUMERO DE PARTICIPANTES, DURACION DE HORAS Y TIEMPO DEL CURSO
PLAN ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es estrategia? •Planeación estratégica. •Planeación estratégica en tiempos de hoy. • Los principios estratégicos clave. •Peligros que implica no emplear la planeación estratégica. 	Proporcionar a los empleados las técnicas e instrumentos de la planeación y visión estratégica en el ámbito de sus responsabilidades , con el fin de identificar sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas en su desarrollo y logro de resultados efectivos.	Expositiva y participativa	Retro proyector multimedia, papelería, lápices, pizarra, mesa	Preguntas	6 Empleados de área administrativa y Operativo. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 según disposiciones de la Empresa.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> •Conceptos básicos del 	Brindar los conocimientos al	Expositiva	Retro proyector multimedia,	Desarrollo de casos	6 Empleados de área administrativa y Operativo.

	<p>desarrollo organizacional .</p> <ul style="list-style-type: none"> •Finalidad de un programa. •Aprendizaje y desarrollo Organizacional •Cultura organizacional 	<p>recurso humano para que brinden de una forma planificada sus esfuerzos para incrementar la productividad en la organización.</p>		<p>papelería, plumones, pizarra, mesa</p>		<p>2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am</p> <p>Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 según disposiciones de la Empresa.</p>
<p>ADMINISTRACION POR VALORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Los valores. •Tipos de valores. •Importancia de los valores organizacionales. •Cultura organizacional 	<p>Orienta las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Retro proyector multimedia, papelería, lápices, pizarra, mesa.</p>	<p>Preguntas</p>	<p>6 Empleados de área administrativa y Operativo.</p> <p>2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am</p> <p>Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 en 6 horas máximo, según disposiciones de la Empresa.</p>
<p>GESTION DEL CAMBIO</p>	<p>¿Qué es el cambio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facetas del cambio •Aceptación racional del cambio. 	<p>Concientizar al personal de la Maquila de la necesidad de los cambios.</p>	<p>Expositiva</p>	<p>Retro proyector multimedia, papelería, lápices, pizarra, mesa.</p>	<p>Dinámica</p>	<p>6 Empleados de área administrativa y Operativo.</p> <p>2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am</p> <p>Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 según disposiciones de la Empresa.</p>

Calidad y atención al cliente

Objetivo:

Después de haber desarrollado el curso el participante podrá comprender la actitud de cada uno de los visitantes.

Contenidos:

- Servicio de calidad al cliente.
- Retención de cliente.
- Como atender a los clientes molestos o decepcionados.
- Actitud de servicio.
- Habilidades.
- Como tener lo que el cliente quiere.
- Catálogo de Servicio.

Duración:

El desarrollo de los contenidos se realizará en 6 horas máximas en el año 2014, ó según lo manifieste la empresa.

Dirigido:

A los empleados del área administrativa y operativa

Fecha:

Lunes y miércoles de 7:00 am a 9:00 am.

Numero de participantes:

6 participantes

Lugar de capacitación:

Instalaciones del instituto Nacional de Formación Profesional INFOP – Tegucigalpa Bulevar Centroamérica, frente entrada Colonia Miraflores.

Impartido por _____

OBSERVACION: Al final del curso se entregara diploma de participación a cada participante.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Maquila Textil DBS.

TEMA: Calidad y atención al cliente

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: Lograr que los participantes después de haber desarrollado el curso puedan comprender la actitud de cada uno de los clientes.



Tabla 26 Carta Descriptiva 6 Calidad y Atención al Cliente

TEMAS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICAS DE APRENDIZAJE	APOYO DIDACTICO	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	NUMERO DE PARTICIPANTES, DURACION DE HORAS Y TIEMPO DEL CURSO
SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> •Servicio de calidad al cliente. • Retención de cliente. •Como atender a los clientes molestos o decepcionados . •Actitud de servicio. • Habilidades. • Como tener lo que el cliente quiere. •Catálogo de Servicio. 	Proporcionar a los participantes herramientas útiles que le permitan tener buenas relaciones con los clientes.	Expositiva y participativa	Retro proyector multimedia, papelería, lápices, pizarra, mesa.	Preguntas	<p>6 Empleados de área administrativa y Operativo. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am</p> <p>Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 en 6 horas máximo, según disposiciones de la Empresa.</p>

Curso de computación

Objetivo:

Que el participante conozca y aprenda a utilizar los programas de Office en sus diferentes versiones.

Contenidos:

- Microsoft Office.
- Office 97.
- Word.
- Excel.
- Power point.
- Office XP.
- Publisher.

Duración:

El desarrollo de los contenidos se realizará en 6 horas máximas en el año 2014, ó según lo manifieste la empresa.

Dirigido:

A los empleados del área administrativa y operativa

Fecha:

Lunes y miércoles de 7:00 am a 9:00 am.

Numero de participantes:

6 participantes

Lugar de capacitación:

Instalaciones del instituto Nacional de Formación Profesional INFOP – Tegucigalpa Bulevar Centroamérica, frente entrada Colonia Miraflores.

Impartido por _____

OBSERVACION: Al final del curso se entregara diploma de participación a cada participante.



NOMBRE DE LA EMPRESA: Maquila Textil DBS.

TEMA: Curso de computación

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: Lograr que los participantes conozcan y aprendan a utilizar los programas de Office en sus diferentes versiones.

Tabla 25 Carta Descriptiva 7 Curso de Computación

TEMAS	CONTENIDOS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICAS DE APRENDIZAJE	APOYO DIDACTICO	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	NUMERO DE PARTICIPANTES, DURACION DE HORAS Y TIEMPO DEL CURSO
CURSO INTERMEDIO DE COMPUTACION	-Microsoft Office. -Office 97. -Word. -Excel. -Power point. -Office XP. -Publisher.	Que el participante conozca y aprenda a utilizar los programas de Office en sus diferentes versiones.	Expositiva y participativa	Retro proyector multimedia, papelería, Lápices, pizarra, mesa.	Preguntas	6 Empleados de área administrativa y Operativo. 2 Horas por tema: De 7:00am a 9:00am Para realizarse III y IV trimestre en el año 2014 en 6 horas máximo, según disposiciones de la Empresa.

Tabla 26 Capacitación Prioritaria

No	NECESIDADES PRIORITARIAS 2014	Tipo de Programa	TRIMESTRE	TIPO DE CAPACITACIÓN					COSTOS	Empresas Propuestas
				EX	LL	IE	IL	II		
1	CHARLA MOTIVACIONAL	CC	II, IV				X		0.00	INFOP
2	RELACIONES INTERPERSONALES	CC	II y IV		X				0.00	INFOP
3	AUTOESTIMA	CC	II Y IV				X		0.00	INFOP
4	COMUNICACIÓN EFECTIVA	CC	II Y IV				X		0.00	INFOP
5	INTELIGENCIA EMOCIONAL	CC	II Y IV				X		0.00	INFOP
6	CHARLA DE MANEJO DE ESTRÉS	CC					X		0.00	INFOP
7	CHARLA MANEJO DE CONFLICTOS	CC	II y IV					X	0.00	INFOP
8	CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE	SC	II Y IV		X				0.00	INFOP
9	TÉCNICAS EN VENTAS	FTE	II Y IV		X				0.00	INFOP
10	SERVICIO POST-VENTA	FTE	II Y IV		X				0.00	INFOP
11	ADMINISTRACIÓN EN VENTAS	FTE	II Y IV		X				0.00	INFOP
12	ESTRATEGÍAS Y TÁCTICAS DE VENTAS	FTE	II Y IV		X				0.00	INFOP
13	SIMPLIFICACIÓN Y MEJORA DE METODOS DE TRABAJO	FTE	II Y IV		X				0.00	INFOP
14	SEMINARIO DE CALIDAD TOTAL	SC	II Y IV			X			10,000.00	San Salvador
15	ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN	FTE	II Y IV	X					30,000.00	San Salvador
16	DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	FG	II y IV	X					60,000.00	México
17	FORMACIÓN BÁSICA SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD	HYS	II Y IV						0.00	INFOP
18	PHOTOSHOP	MI	II Y IV		X				0.00	INFOP
19	INTRODUCCIÓN DISEÑO WEB	MI	II Y IV		X				0.00	INFOP
20	DIBUJO TÉCNICO	FTE	II Y IV		X				0.00	INFOP
21	EXCEL BÁSICO	MI	II Y IV		X				0.00	INFOP

Cronograma de capacitaciones Maquila textil "DBS" 2014



Nombre del área	Puesto	Tipo de programa	Ejecución	Trimestre III			Trimestre IV		
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Gerencia general	Gerente	FG	P2						
Área administrativa	Contador general	MI	U						
	Gerente de ventas	MI	U						
	Secretaria	FTE	NN						
	Conserje	SC	NN						
Área operativa									
Serigrafía	Serigrafista I	MI	NN						
	Serigrafista II	MI	P1						
Corte y confección	Costurera I	FB	P2						
	Costurera II	FB	NN						
	Costurera III	CC	P1						
	Costurera IV	SC	NN						
	Cortador I	CC	NN						
	Cortador II	CC	NN						
	Ojalera	CC	U						
	Pega botones	CC	U						
	Arremachador	CC	U						
Área de planchado	Planchador I	CC	P1						
	Planchador II	CC	P1						
Diseño	Diseñador I	MI	P1						
	Diseñador II	MI	P1						
Bordado	Bordador I	FTE	P2						
	Bordador II	SC	P1						
Empacado	Empacador I	PI	NN						
	Empacador II	CC	NN						

En la tabla anterior se puede observar que las capacitaciones han sido asignadas de manera equitativa, (Equilibradas) con el fin de no perjudicar el trabajo y los resultados de cada una de las áreas de la Maquila Textil DBS.

Trimestre II		Trimestre IV	
Mes 1		Mes 1	
Mes 2		Mes 2	
Mes 3		Mes 3	

Simbología de Meses de Capacitaciones

En Honduras existe una diversidad de centros de capacitación públicos y privados, centros artesanales, colegios e institutos técnicos y tecnológicos tales como el Instituto de Formación Profesional (INFOP), la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), AHIBA, New Horizonte, UNITEC, entre otros, que desarrollan programas y temas formativos y complementarios de diferente contextura y contenido, con el objetivo de que el colaborador fortalezca las áreas y conocimiento que necesita reforzar, el contar con un plan de necesidades de capacitación profesional es uno de los instrumentos eficaces en el logro de la inserción laboral de los trabajadores., por lo que un buen programa de capacitación debe contener metodologías que ayuden al colaborador y a las instituciones que recurren a estos servicios profesionales, a identificar claramente sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas con el propósito de sistematizar y reforzar conocimientos y desarrollar el razonamiento lógico, desarrollar la iniciativas personal y laboral como también desarrollar la habilidad de saber escuchar propuestas e ideas, dominar temores e inseguridades, entre otros.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se realizó a la empresa Maquila Textil DBS, fue elaborada para cubrir las deficiencias encontradas en cada uno de las áreas, y para que los colaboradores puedan asistir a dichas capacitaciones en diferentes día, horas y periodos durante el año, para que todos tengan la oportunidad de ser capacitados sin que la empresa se vea afectada por abandono en los puesto de trabajo y no afectar la productividad de la misma.

En el Cronograma de Ejecución de Capacitaciones que se realizó se puede observar que tanto el área operativa como la administrativa de la Maquila Textil DBS, fueron consideradas para que los 30 empleados sean capacitados durante el año 2014.

Los tipos de capacitación que se proponen en este informe son capacitaciones en el exterior, Capacitación Local, Instructor Local, Capacitación Interna, Instructor Extranjero, Capacitación Interna, Instructor Local, Capacitación Interna, Instructor Interna.

Para llevar a cabo la ejecución del presupuesto de costos de las capacitaciones en los dos trimestres se tiene estimado invertir únicamente cien mil lempiras (L100, 000.00 para la capacitación en el exterior).

Cabe mencionar que es muy importante que la administración superior de la Maquila Textil DBS, pueda dar todo el apoyo necesario para hacer efectivo el programa de capacitación de las distintas áreas mediante fases para lograr el mayor número de participación, así como hacer los trámites pertinentes para conseguir los convenios y alianzas estratégicas con los diferentes centros de estudio para capacitación tanto a nivel nacional como internacional y sobre todo evaluar y monitorear constantemente los avances para mantener un seguimiento permanente de la efectividad del diseño de la capacitación organizacional y dar cumplimiento a todo lo programado para el año 2014 con compromiso y responsabilidad.

6.3.16 HIGIENE Y SEGURIDAD

Las fábricas de maquila son la fuente más accesible de empleo para las personas con escolaridad media y con habilidades operativas. Estas emplean principalmente mujeres, pero va en aumento el número de hombres trabajando en estas fábricas.

Por otro lado, las normas de Ergonomía, Higiene y Seguridad tienen como objetivo proteger y garantizar la integridad física y mental de la persona en su lugar de trabajo. Sin embargo, en éstas maquilas ocurren a diario violaciones a tales normas; algunas han sido documentadas y otras simplemente quedan en el olvido. Estas violaciones afectan negativamente la salud física y emocional del trabajador.

El plan de acción para este estudio se centra en la Maquila Textil DBS, ubicada en la zona de Comayagüela municipio del Distrito Central, en el Barrio Villadela entre la 5ta y 6ta avenida Calle 16, frente a la empresa de Transporte TICABUS. Después de que la guía de observación arrojó datos muy negativos en dicha Maquila al identificarse prácticamente con el incumplimiento a todas las normas de salud y seguridad dictadas

por el Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.

Toda empresa que agrupa a un número de personas para alcanzar un fin común, tiene la obligación legal y la responsabilidad moral de ocuparse en el elevar la higiene y la seguridad laboral de todos sus empleados, lo cual incluye la protección de estos contra accidentes y a preservar la integridad física, mental y emocional de sus trabajadores, para lo cual se requiere la difusión de las normas y establecimientos de una cultura donde todos los colaboradores y directivos se sientan comprometidos a participar activamente en la reducción de riesgos y la prevención de sucesos no deseados en su medio ambiente de trabajo.

Con propósito de cumplir con uno de los objetivos específicos de la presente investigación se propone mejorar las condiciones de Higiene y seguridad laboral en la empresa Maquila Textil DBS, ubicada en la ciudad de Comayagüela del Distrito Central. La estimación de esta propuesta se logrará únicamente si los directivos de la Maquila logran comprender y valorar el análisis que se hizo de todas las violaciones y factores existentes dentro del área evaluada para que se puedan tomar medidas urgentes e implementar las normativas, mejoras y señalización que por ley deben tener las pequeñas y medianas empresas, para proteger la integridad física así como la vida y salud de cada uno de sus empleados.

Políticas del Plan de acción que deben prevalecer después de analizar las deficiencias existentes:

- ✓ Llevar a cabo las mejoras pertinentes en paredes, techo baños sanitarios, para hacer de la Institución un lugar de trabajo seguro, garantizando su operatividad; preservando la seguridad de los trabajadores, visitantes y a la vez conservando el medio ambiente como un compromiso social.

- ✓ Proveer a los trabajadores de equipo de seguridad para efectuar su trabajo y la vez prohibir que lo hagan sin utilizar el debido equipo de protección o sin haber recibido inducción o adiestramiento sobre el uso de los mismos.
- ✓ Formación de equipos de higiene y seguridad, para mantener una supervisión continúa de las diferentes actividades realizadas por cada uno de los trabajadores y velar porque se cumplan las normas de Higiene y Seguridad Institucional.
- ✓ Pedir a COPECO, los rótulos para señalar las zonas que presenten riesgo alguno para todas las personas que circulan en la empresa deben estar debidamente señalizadas.
- ✓ Mejorar la infraestructura de la empresa en cuanto sea posible de manera que permita ofrecer un clima organizacional agradable.
- ✓ Mejorar las condiciones físicas de iluminación y climatización, así como el orden y la limpieza interna de las instalaciones.
- ✓ La empresa deberá tomar medidas inmediatas en cuanto a la reparación e instalación de canaletas por donde debe pasar el fluido eléctrico, pues las instalaciones eléctricas existentes representan un verdadero peligro.
- ✓ La Maquila debe contar con todo el equipo necesario para la prevención de incendios y de desastres naturales, en lugares accesibles y a la vista de todos, así como dar una inducción del uso de los mismos.
- ✓ Estas política para poner en función el plan de acción tendrá que ser aprobado por la Junta Directiva de la Maquila Textil DBS, pues se requiere de un presupuesto bien detallado y de un pronóstico a corto, mediano y largo plazo,

para ir haciendo las mejoras poco a poco y dotando del equipo de trabajo necesario, según como vayan teniendo flujo disponible para realizar los proyectos de mejora.

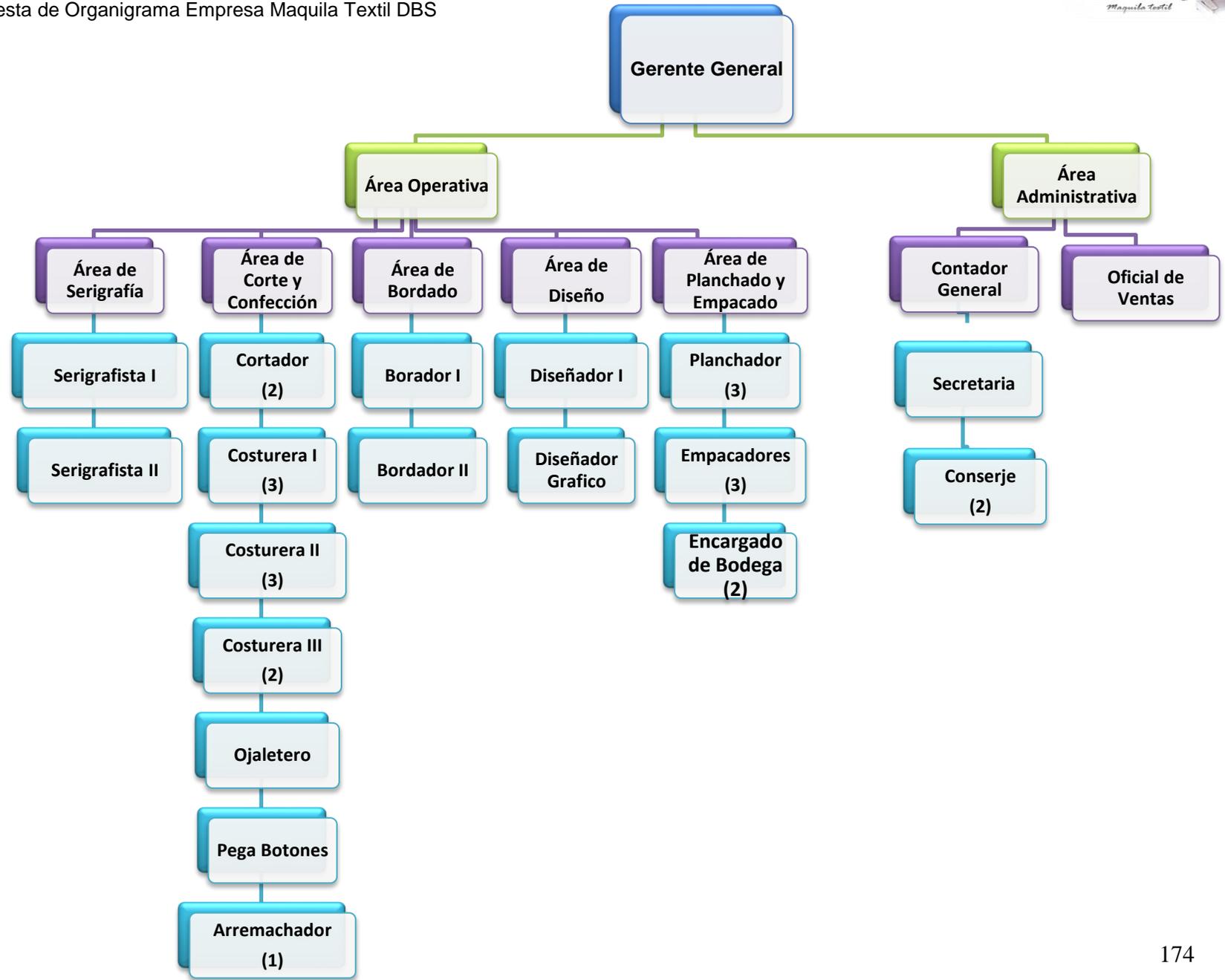
- ✓ Una vez que la Junta Directiva haya autorizado el plan de acción y las mejoras propuestas sean realizadas, se deberán revisar las políticas por lo menos una vez al año con el propósito de efectuar los cambios que sean necesarios y a la vez mantenerlas actualizadas.

6.3.17 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MAQUILA TEXTIL DBS

La empresa Maquila Textil no cuenta con un organigrama de estructura organizacional, por lo que en este estudio se propone el siguiente:



Tabla 28 Propuesta de Organigrama Empresa Maquila Textil DBS



En base al organigrama se necesita la creación de un total de 2 puestos equivalentes a 3 plazas requeridas en la Maquila Textil DBS, las cuales estarán directamente involucradas las áreas operativa y administrativa así:

Nuevo Puesto: Encargado de Bodega, 2 plazas

Puesto: Conserje 1 plaza nueva

Los dos encargados de bodega estarán encargados de todas las actividades relacionados a mantener los inventarios al día, así como la materia prima y de nuevo conserje ejercerá labores de planta, se encargará de mantener limpia y ordenada las instalaciones, atender a los clientes y colaboradores, así como cubrir tareas de primera necesidad que se pudieran presentar en la jornada laboral.

6.3.18 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La Empresa Maquila Textil DBS, debe contar con su misión, visión y valores institucionales a fin de que pueda ir trabajando su plan estratégico en función de lo que considera es su razón de ser y las metas que desea alcanzar a un corto, mediano y largo plazo.

A continuación se detallan propuestas para la misión, visión, y valores institucionales:

6.3.19 Misión

Ofrecer un producto y un servicio de calidad, para satisfacer a nuestros clientes con productos de calidad a precios competitivos para integrarnos con éxito en el mercado nacional.

6.3.20 Visión

Constituirnos en una empresa textil reconocida a nivel nacional e internacional, que ofrece productos de vanguardia, con una alta calidad, precios competitivos y capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

6.3.21 Valores institucionales

Responsabilidad

Capacidad de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva. Una persona responsable cumple con el deber que se le asignó y permanece fiel al objetivo.

Honestidad

En las relaciones y en el manejo del servicio que se ofrece a los clientes actuales y potenciales

Solidaridad

Es el nuevo nombre de la caridad. Creemos que la solidaridad es un acto voluntario por el que nos apoyamos los unos a los otros para poder enfrentar la vida juntos, de un modo fraternal.

Respeto

Tratar con dignidad y consideración a todos los clientes, socios, colaboradores y público en general.

6.3.22 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL MAQUILA TEXTIL DBS

De acuerdo al conocimiento que el equipo de investigación obtuvo de la Empresa Maquila Textil DBS, se llevó a cabo un ejercicio FODA, cuyos resultados se presentan en la Tabla 17.

Tabla 29 FODA Maquila Textil DBS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La ubicación de la empresa es estratégica, por la accesibilidad para los empleados, y los clientes.	La desmotivación de los empleados, está afectando a la empresa, en cuanto al clima laboral. No se están valorando adecuadamente el trabajo del personal, son muy pocos los incentivos que tienen.
Trabajo en equipo	Comunicación interna bastante deficiente
La carga de trabajo está bien distribuida	No cuentan con un Modelo de Gestión de Talento Humano
El crecimiento económico de la empresa está en crecimiento a pesar de la crisis que vive el país	No cuentan con un programa de necesidad de capacitación, por lo tanto los empleados nunca han sido capacitados
Distribuidor exclusivo para tiendas de prestigio en el país.	No cuentan con una base de datos de empleados.
	Mucha rotación de personal
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Desastres naturales en el país, el riesgo es alto por la zona en la que está ubicada la maquila.	Están a tiempo de implementar nuevas tecnologías
La estructura es vieja y está muy deteriorada, por eso se violan muchas normas de higiene y seguridad	Fuerza laboral es joven
La delincuencia en el país, perjudica las ventas	Hay mercado para el área textil
No cuentan con tecnología de punta, como la competencia.	Aprovechar el nicho de mercado actual, para expandirse a otros mercados

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, Segunda edición*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc.Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Franklin, E. B. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Hitt, Ireland. (2008) *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning
- INFOP. (10 de Marzo de 2014). Instituto Nacional de Formación Profesional. Tegucigalpa, Francisco Moraz[an, Honduras.
- Liderazgo Teoría, aplicada y desarrollo de habilidades. (2011). México: CENGAGE.*
- Maristany, J. (200). *Administración de RR.HH.* Buenos Aires Argentina: Hall.
- Matute, (2012). *Código del Trabajo de Honduras*. Tegucigalpa: Casa Blanca.
- Matute, (2012) *Constitucion de la Republica*. Tegucigalpa: Casa Blanca.
- Monografias.com.* (14 de Marzo de 2014). Obtenido de Monografias .com: <http://www.monografías.com>
- Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. (2011) Tegucigalpa: Casa Blanca.
- Wikipedia.* (12 de Marzo de 2014). Obtenido de Wikipedia: <http://www.wikipedia.com>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista al Gerente General

ANEXO # 1

Cuestionario que sirvió para orientar la entrevista al Gerente General de la Maquila Textil DBS.

- 1.- ¿Cuál es el procedimiento habitual para reclutar a su personal?
- 2.- ¿Cual es proceso que sigue para seleccionar a su personal?
- 3.- ¿Dónde considera que radica el mayor problema para retener a su personal?
- 4.- ¿Qué tipo de perfiles son los que más requiere su empresa?
- 6.- ¿Considera que es importante pedir referencia de las empresas anteriores de sus futuros candidatos?
- 7.- ¿Que de la remuneración o beneficios?
- 8.- ¿Usted se vale de algún medio en especial para reclutar a su personal?
- 9.- ¿Qué cualidades debe tener su candidato ideal?
- 10.- ¿En su opinión Cuáles son los aspectos más importantes en un CV?
- 11.- ¿Que probabilidad tiene la empresa para querer introducir algunas mejoras en el proceso de Gestión del Talento Humano?

Anexo 2. Cuestionario para empleados de planta de la empresa

ANEXO # 2 Cuestionario



Buen día. Somos estudiantes de Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC de la Facultad de Postgrado y estamos recolectando información sobre la Gestión del Talento Humano para el proyecto de tesis. La información obtenida con la aplicación de este cuestionario será utilizada con fines académicos exclusivamente. Agradecemos de antemano su participación en este estudio.

1. En mi trabajo las cosas las hago...

- Porque las tengo que hacer.
- Porque me gusta lo que hago y disfruto con ello.
- Porque no me queda de otra, pero me anima pensar en el dinero que voy a ganar.

2. En lo que respecta al resultado final de mi trabajo.

- Sólo estoy satisfecho si ha salido bien.
- Solo estoy satisfecho si el proceso es el adecuado.
- Me gusta que el resultado sea el esperado, aunque me consuela un poco el haberlo intentado.

3. Los problemas o contratiempos laborales los vivo...

- Como un desafío o un reto.
- Como algo desagradable.
- Como una catástrofe.

4. Cuando he tenido un éxito...

- No lo siento como tal hasta que no me lo reconoce el Jefe.
- Estoy muy contento (a), pero esta felicidad no es completa, si no me lo destacan en público.
- Me siento orgulloso(a) de mí mismo(a), aunque no hayan elogios.

5. En esos días en los que no deseo ni levantarme de la cama...

- Pienso en las cosas buenas que traerá este día, o las malas si no llego a mi trabajo.
- Me quedo en la cama y sigo durmiendo, sin pensar en las consecuencias.
- Me levanto porque de lo contrario, tendré problemas, aunque lo hago de mal humor.

6. Cuando el trabajo ha salido bien...

- Me alegro.
- No despierta ninguna alegría en mí, me da lo mismo.
- Me siento muy satisfecho y me premio a mí mismo, por el esfuerzo.

7. ¿Está conforme con su carga de trabajo?

- Sí. (pase a la pregunta # 9)
- No.

8. ¿Qué le gustaría modificar?

9. ¿Qué le motiva permanecer en este trabajo?

- Salario
- Clima laboral
- Estabilidad laboral
- Pocas oportunidad de empleo en el país

10. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación? Si su respuesta es NO pase a la pregunta 12

- Sí.
- No.

11. ¿Qué tan útil ha sido esta capacitación?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

12. ¿Con qué frecuencia le gustaría que la empresa le capacitara?

- Permanentemente
- 1 vez por semana
- 1 vez al mes
- 1 vez al año
- Nunca

13. ¿En qué áreas le gustaría ser capacitado? Puedo marcar más de 1 opción

- Corte y confección
- Serigrafía
- Bordado
- Diseño
- Operador de maquinaria
- Servicio al cliente.
- Charla motivacional.
- Autoestima.

Anexo 3. “Guía de Observación” de condiciones de higiene y seguridad

ANEXO # 3

Hoja de control que sirvió como guía de observación para identificar factores de higiene y seguridad en la estructura física de la Maquila Textil DBS.

1. ¿Cómo es el lugar donde se encuentra la maquila?

Construcciones _____

Infraestructura _____

Ubicación geográfica _____

Ambiente _____

2. ¿El lugar de trabajo se observa limpio y libre de obstáculo?

Si.

No.

3. ¿Los empleados cuentan con el equipo de protección individual para realizar su trabajo?

Overol

Mascarillas

Guantes especiales para corte

Lentes protectores

Redecilla protectora de cabello

4. ¿El espacio físico donde se encuentra la maquinaria es adecuado?

Muy amplio

Amplio

Reducido

Muy reducido

5. ¿Cuentan con salidas de emergencia?

- Sí.
- No.

6. ¿Cuentan con las señalizaciones que indican las salidas de emergencias?

- Sí.
- No.

7. ¿Posee la empresa extintores o mangueras portátiles para ser utilizadas en caso de emergencia?

- Sí.
- No.

8. ¿Las instalaciones y aparatos eléctricos se observan en buen estado?

- Buen estado
- Estado regular
- Mal estado
- Muy mal estado

9. ¿Los líquidos inflamables se encuentran aislados y resguardados correctamente del personal no autorizado?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

10. ¿Estado de las paredes, puertas y pisos?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Mal estado

11. ¿Almacenamiento de materia prima?

- Correcto
- Mejorable
- Deficiente
- Muy deficiente

12. ¿Tipo y estado de la ventilación observada?	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<input type="radio"/> Ventiladores					
<input type="radio"/> Aire acondicionado	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/> Ventilación natural	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/> Calefacción	<input type="radio"/>				

13. ¿El lugar se muestra suficientemente iluminado?					
<input type="radio"/> Luz natural	<input type="radio"/>				
<input type="radio"/> Luz eléctrica	<input type="radio"/>				

14. ¿Estado observado en los servicios sanitarios?

- Visiblemente limpios
- Medianamente limpios
- Visiblemente sucios
- Muy sucios

15. ¿Limpieza y orden en la cafetería?

- Muy limpia y ordenada
- Limpia y ordenada
- Sucia y desordenada

Anexo 4. Fotografías tomadas en la Maquila Textil DBS

