

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN
DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANO EN ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV**

SUSTENTADO POR

ADA GABRIELA GONZALEZ GUARDADO 31121749

SOFIA MARÍA MASSOU SABAT 31441124

PREVIA INVESTIDURA

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL

TEGUIGALPA M.D.C.

HONDURAS, C.A.

MARZO, 2021

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

DR. MARLON BREVÉ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ARQ. DINA ELIZABETH VENTURA

SECRETARIO GENERAL

LICDO. ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA ACADÉMICO CEUTEC

LICDA. IRIS GONZÁLES

JEFE DE CARRERA

LICDA. FIEDKA RUBIO

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto a mi familia que siempre han estado a mi lado apoyándome cuando más los necesito y sé que siempre puedo contar con ellos. A mi abuela, la persona más especial que he conocido.

Sofía María Massou Sabat

Dedico este proyecto de graduación a Dios porque me ha permitido llegar hasta el, a mis hermanas, sin ustedes no hubiese sido posible llegar al punto en el que me encuentro, a mi madre que siempre me ha impulsado a ser mejor, a mi esposo por su comprensión infinita y sin duda alguna a mi pequeño gigante que a pesar de las peores notas siempre me apoya y, nunca dejo de creer en mí, jamás tendré como agradecerle.

Ada Gabriela Guardado

AGRADECIMIENTO

Primero quiero agradecer a Dios porque sin el nada fuera posible, a mis padres por ser mi inspiración en la vida y a mis hermanas porque siempre están ahí sin importar la situación. A mi compañera de trabajo, Ada ya que sin ella esto no fuera posible.

Sofía María Massou Sabat

Agradezco a mis padres por haberme dado la oportunidad de una educación superior privada, a cada uno de mis Licenciados por haber sido parte de este proceso, a mi compañera y ahora amiga Sofia María Massou, sencillo no ha sido el proceso, pero sin duda sin su ayuda no hubiese culminado este largo camino.

Ada Gabriela Guardado

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento analiza los beneficios que podría traer el área de recursos humanos a la empresa **ALMACENS EL TITÁN S DE RL DE CV** con la creación de manuales para los procesos de reclutamiento, inducción, descriptores de puestos, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, compensaciones, e higiene y seguridad y compensaciones con el fin de proporcionar información de utilidad para la mejora en el rendimiento de los colaboradores de la empresa y así mejorar el desempeño en general de la organización.

INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son esenciales para empresas de todos los tamaños, es un grupo que es responsable de administrar el ciclo de vida de los empleados (es decir, reclutar, contratar, incorporar, capacitar y despedir a los empleados) y administrar los beneficios de los empleados.

Muchas estrategias consideran recursos humanos como la parte más importante de toda la empresa. Eso se debe a que los empleados pueden adquirir nuevas habilidades, aumentando así el tamaño de la ventaja competitiva de una empresa con el tiempo. Otros recursos simplemente no tienen esa capacidad.

Los **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV** es una empresa de Sociedad de compromiso definido de capital variable, nace gracias a la visión empresarial de su fundador Marvin Carbajal; después de tener varias tiendas de ventas al por mayor decidió iniciar un rubro distinto, venta al detalle, apresurando esta tienda por departamento con una gran variedad de productos en la Quinta Avenida el 26 de noviembre de 2009.

La presente investigación trata de dar a conocer los beneficios que podría traer recursos humanos a la empresa nacional hondureña **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV**. Es importante resaltar los beneficios de recursos humanos y como estos puedan mejorar el rendimiento de los colaboradores en la empresa para poder llegar a las metas y objetivos establecidos de la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I	1
1. Planteamiento de la investigación	1
1.1. Definición del problema	1
1.1.1. Enunciado del problema	2
1.1.2. ¿Qué tan importante es para ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV DE S DE RL DE CV contar con un departamento de recursos humanos?	3
1.1.3. Preguntas de investigación	3
1.2. Objetivos de la investigación	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL	5
2.1. Referencia institucional	5
2.1.1. Generalidades de la empresa	5
2.1.1.1 Misión	6
2.1.1.2 Visión	6
2.1.1.3 Logo	6
2.1.1.4 Estructura Organizacional	7
2.1.2. Descripción del departamento	8
2.2. Antecedentes del problema	9
2.3. Justificación	9
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	11
3.1. Recursos humanos	11
3.1.2 Planeación de recursos humanos	14
3.1.3 Proceso de empleo	15
3.1.3.1 Análisis de puesto	16
3.1.3.2 Información para el análisis de puesto	17
3.1.3.3 Métodos de análisis de puestos	17
3.1.3.4 Descripción de puestos	18
3.1.3.5 Procesos de reclutamiento y selección	18
3.1.3.5.1 Reclutamiento	19
3.1.3.5.2 Selección	21

3.1.4 Evaluación de desempeño	21
3.1.5 Capacitación	24
3.1.5.1 El Proceso de capacitación	24
3.1.5.2 Las cinco etapas del proceso de capacitación y desarrollo	24
3.1.5.3 Herramientas para determinar las necesidades de capacitación de un puesto.....	26
3.1.5.4 Técnicas de capacitación.....	27
3.1.6.1 Capacitación de aprendices	28
3.1.6.2 Simuladores y modelos de instrucción.....	28
3.1.6.3 Capacitación a distancia	28
3.1.7 Remuneración del personal	28
3.1.7.1 Algunas leyes importantes para la remuneración	28
3.1.7.2 Definición y normas protectoras de la remuneración	29
3.1.7.3 Clases de salario	29
3.1.7.4 Política de remuneración	29
3.1.7.5 La equidad y su impacto en los niveles salariales	30
3.1.7.6 Tendencias actuales en la remuneración.....	30
3.1.7.7 Ampliación del rango en la remuneración del personal	31
3.1.7.8 Planes de incentivos.....	32
3.1.7.9 Planes de trabajo a destajo	32
3.1.7.10 Prestaciones para el personal	32
3.1.7.11 Pago por tiempo no laborado	33
3.1.7.12 Pagos por liquidación.....	33
3.1.7.13 Prestaciones de seguro y seguridad social.....	33
3.1.8 Administración de las relaciones laborales	33
3.8 Concepto y funciones de la higiene del trabajo	35
3.2 Análisis de la situación actual relacionado con las variables	36
4. METODOLOGÍA	38
4.1 Enfoque y métodos	38
4.1.1 Alcance de la investigación	38
4.2 Diseño de la investigación.....	39
4.3 Población y muestra	39
4.3.1 Población.....	39
4.3.2 Muestra	39

4.4 Fuentes de información.....	39
4.4.1 Fuentes primarias.....	39
4.4.2 Fuentes secundarias	39
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS	40
5.1 Entrevista	40
CAPITULO VI. ACTIVIDADES DE MEJORA / APLICABILIDAD	44
4.1. Situación actual / Introducción	44
5.2.1 Manual de reglamento interno	45
5.2.2 Manual de reclutamiento y selección.....	102
5.2.3 Manual de Inducción	141
5.2.4 Manual de descriptores de puesto.....	154
5.2.5 Manual evaluación de desempeño.....	196
5.2.9 Manual de capacitaciones	266
5.2.7 Manual de higiene y seguridad.....	281
5.2.9 Manual de compensación.....	300
5.4. Cronología de trabajo / Cronograma de ejecución	319
5.5. Análisis costo-beneficio / Presupuesto	320
CAPITULO VII CONCLUSIONES	321
CAPITULO VIII RECOMENDACIONES	324
GLOSARIO	325
BIBLIOGRAFIA.....	328

CAPITULO I

1. Planteamiento de la investigación

1.1. Definición del problema

Los recursos humanos se han convertido en uno de los factores claves para la competitividad empresarial. Sin un departamento de recursos humanos, es probable que la empresa carezca de las estructuras formales de aprendizaje y desarrollo, no aborde los problemas de desempeño y comportamiento de manera proactiva, lo cual puede provocar una pérdida de productividad y una mayor rotación de empleados, encuentre dificultades para atraer personal con alto talento. No tener personal de recursos humanos puede provocar una caída en la moral si los empleados sienten que no tienen a nadie con quien hablar sobre temas relacionados con el trabajo.

(Fernández Sánchez, 2013) opina:

En una empresa no es suficiente contar con las personas, sino que es necesaria una base y un clima que motiven a las personas y sean capaces de explotar el talento. De lo contrario, se producirán desajustes entre lo que la empresa espera de sus empleados y las actitudes de estos últimos. Tales desajustes producen efectos nefastos sobre la productividad y los resultados de las empresas. (p.16)

“El recurso humano puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa y, por tanto, puede generar rentas superiores a los competidores (Lopez Cabrales, Pasamar, & Valle , 2018, p. 30). La falta de este recurso trae efectos negativos en términos de productividad en una empresa y con tanta competitividad en el mercado es imprescindible que una empresa como **ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV** cuente con un área de Recursos Humanos.

Con el paso del tiempo, la importancia de contar con un departamento de recursos humanos en una organización, va en aumento. El ámbito de los recursos humanos ha experimentado un crecimiento inusitado en las últimas décadas. Hoy en día, el papel del factor humano en las organizaciones se considera el “activo más importante de la empresa” (Recursos Humanos (2a. ed.), 2012, p. 11). Las personas en las organizaciones, son las que deciden el rumbo del desempeño de una organización entre otros factores.

El buen manejo del recurso humano es vital para un desempeño exitoso en la empresa, poder armonizar diferentes personas con diferentes tipos de talentos para un objetivo común. El mercado cada vez es más competitivo por eso es indispensable “identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos de trabajo, capacitación, motivación y evaluación de estas personas, el desarrollo de políticas de compensación competitivas para retenerlos, y la preparación para liderar la organización en el futuro,” (Snell & Bohlander, 2013, p. 4). Snell y Bohlander (2013) destacan “el hecho de que alcanzar el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para administrar el talento o capital humano” (p.4).

1.1.1. Enunciado del problema

ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV al no contar con una buena gestión que asigne las tareas de manera equitativa se dan malos procesos administrativos, una mala administración que no facilita los procesos de manera eficaz trae pérdidas para la empresa y desmotivación para el personal. Si el personal que se une a la organización no es el óptimo, es decir no cuenta con las competencias, habilidades, conocimientos, actitudes y valores necesarios para formar parte del equipo, difícilmente lograra integrarse. Sin un departamento de recursos humanos adecuado hará que el

proceso de selección traiga muchos problemas entre ellos; no aptitud para el puesto, exceso o falta de personal en un área, problemas de comunicación y nadie es responsable de las consecuencias.

1.1.2. ¿Qué tan importante es para ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV DE S DE RL DE CV contar con un departamento de recursos humanos?

¿Qué tan importante es para ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV contar con un departamento de recursos humanos?

1.1.3. Preguntas de investigación

1. ¿Cómo se distribuyen los incentivos en la empresa?
2. ¿Está consciente cada empleado de sus actividades y funciones para el logro de los objetivos de la empresa?
3. ¿Qué importancia tiene un descriptor de puesto en la empresa?
4. ¿Se realizan procesos de reclutamiento y selección?
5. ¿Con que intervalo de tiempo se realiza la evaluación de desempeño?
6. ¿Cuenta ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV con un formato para la evaluación de desempeño?
7. ¿Cómo se dan las capacitaciones y el desarrollo del personal

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Diseñar área de Recursos Humanos en la empresa **ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV**, creando lineamientos para los procesos de reclutamiento, inducciones, descriptores de puesto, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, compensaciones, higiene y seguridad y compensación con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Determinar el proceso de reclutamiento y selección mediante los canales internos y externos para el beneficio de la empresa.
2. Desarrollar los descriptores con sus respectivas funciones y responsabilidades de cada puesto de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.
3. Establecer el modelo adecuado para la evaluación de desempeño con el propósito de medir las competencias del talento.
4. Diseñar manuales de los procesos de reclutamiento, inducciones, descriptores de puesto, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, compensaciones, higiene y seguridad y compensación para que la empresa pueda utilizar para el logro de los objetivos.

CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Referencia institucional

2.1.1. Generalidades de la empresa

ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV S DE RL DE CV, una empresa familiar surge el 27 de noviembre de 2009 con una idea visionaria ser una tienda departamental que ofrezca todo tipo de producto importado a precios muy accesibles, que se caracterice por sus ofertas y promociones, para el año 2011 surge su segunda sucursal, en el anillo periférico en el desvió a Unitec, en 2012 abren su tercer sucursal en Mall premier Tegucigalpa, este local les abre las puertas y para el año 2013 salen de la capital, y abren su cuarta tienda en Mall premier Comayagua, 2 meses después abren en la ciudad de Choluteca, dándose a conocer en las principales ciudades del país. A finales del 2013 abren su sexta tienda en metro Mall, ya es una tienda reconocida y muy aceptada por el pueblo hondureño, en 2015 abren su séptima tienda en el centro de la capital y cierran la del anillo periférico, se mantienen en el mercado, posicionándose como una muy buena opción a la hora de realizar sus compras tanto de ropa, calzado, hogar bebe, cuidado personal y otras opciones.

Ya en el año 2018 prueban nuevo mercado esta vez en el departamento de Olancho, en noviembre abren otra sucursal en cascadas Mall y ya en 2019 llegan a la zona norte del país, 10 años de trayectoria y su tienda número 10.

En el año 2020 abren su segunda tienda en la zona norte de país, en la ciudad industrial de nuestro país.

Dando oportunidad de empleo a mucha gente, creyendo en el país y en una Honduras mejor a través de la oportunidad de invertir y trabajar.

2.1.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad a buen precio, tener variedad en todos los departamentos, hasta lograr ser la primera opción en el mercado.

2.1.1.2 Visión

Llegar a ser una cadena de tiendas a nivel nacional, tener una sucursal en cada ciudad del país, y poder dar empleo a muchas familias, garantizar calidad, buenos precios y excelente atención.

2.1.1.3 Logo



El Titán surge con la idea de algo grande, fuerte y por eso su **T** esta resguardada en un escudo de 6 puntos donde cada uno de ellos hace referencia a sus departamentos más grandes como ser:

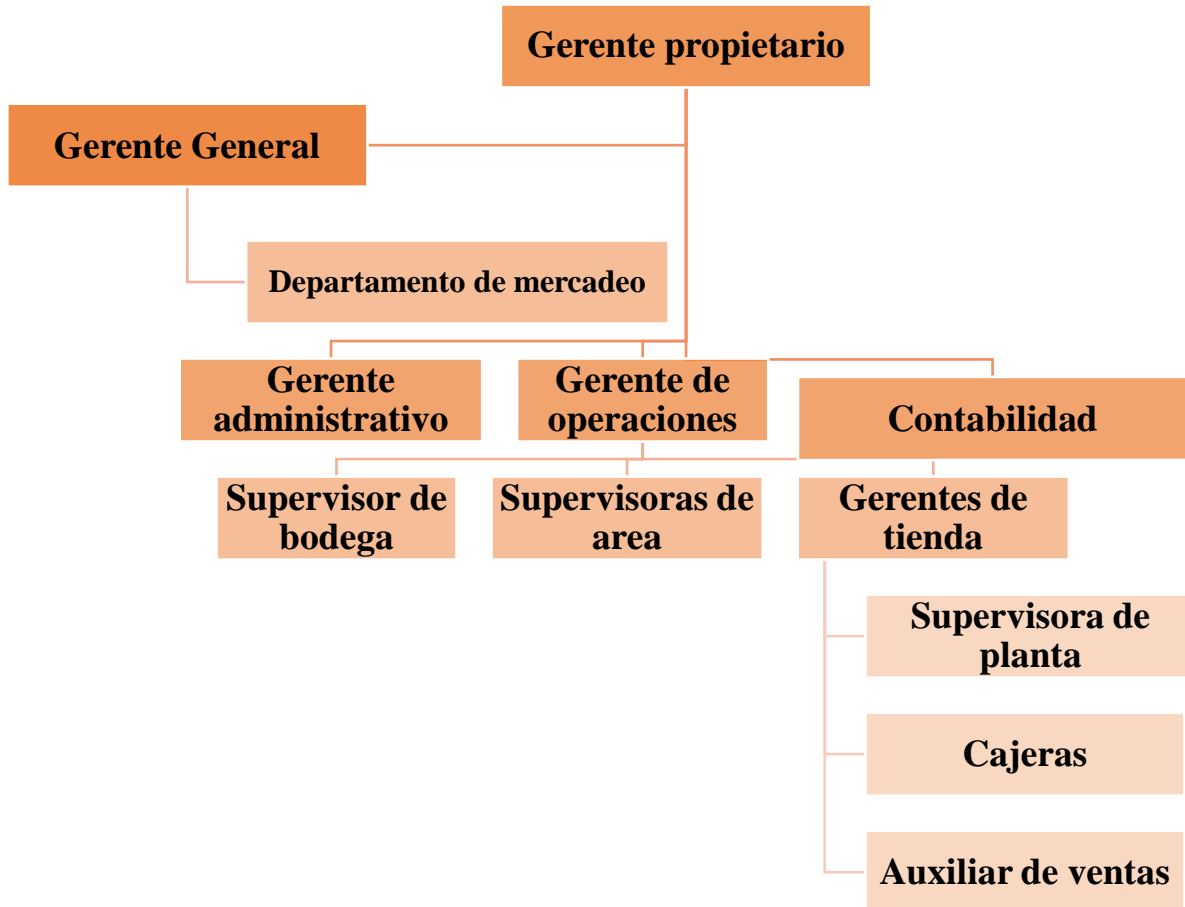
- Departamento de Hogar

- Departamento de cuidado personal
- Departamento de ropa para dama, caballero, niños y niñas.
- Departamento de Calzado para todas las edades.
- Departamento de bebe y juguetes
- Departamento de temporada verano navidad, escolar.

2.1.1.4 Estructura Organizacional

ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV es una empresa de sociedad anónima de capital variable y su estructura es la siguiente:

Figura 1. Organigrama Empresarial



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Descripción del departamento

El departamento de recurso humano será el encargado de organizar, planificar y administrar las distintas tareas y acciones relacionadas con las personas que integran **ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV S DE RL DE CV**. La empresa cuenta con 4 departamentos:

- Departamento administrativos
- Departamento de operaciones
- Departamentos de contabilidad

- Departamentos de mercadeo

2.2. Antecedentes del problema

La carencia de recursos humanos hace que el proceso de reclutamiento y selección no sea el adecuado. Esto trae como consecuencias personas no calificadas para los puestos en que se desenvuelven y una alta rotación de colaboradores. La falta de compromiso y consciencia laboral es otro de los mayores conflictos a los que se debe de afrontar **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV** ya que al tener una mala jefatura, un mal ambiente laboral influye en el desempeño y compromiso de los colaboradores hacia la empresa. La falta de descriptores de puesto crea una confusión en las tareas y funciones que cada persona tiene que desempeñar, lo cual impide el logro de los objetivos y metas de la empresa. Si tuviese a su disposición las herramientas adecuadas tendría un mayor dominio sobre los procesos de los cuales depende el crecimiento de la empresa, una mayor organización con dinámicas de trabajo más ágiles y flexibles donde se ponen en cuenta las opiniones e ideas de los empleados.

2.3. Justificación

La finalidad de este proyecto busca fortalecer la estructura organizacional de **ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV S DE RL DE CV** y poder diseñar procesos adecuados de reclutamiento, selección, capacitación, inducción de personal y los perfiles y descriptores de puestos.

El contar con este proceso ya estructurado facilitará a las autoridades el poder planificar la gestión de los recursos humanos requeridos. **ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV S DE RL DE CV** se verá beneficiado en los siguientes aspectos:

- Fortalecer a la organización en cuanto a su estructura interna, que cada uno de sus empleados sepa que hacer, donde estar y a quien rendir cuentas.
- Que el puesto de trabajo no dependa de alguien, que las funciones estén establecidas para que la empresa pueda funcionar sin depender específicamente de algún empleado.
- Reducción de costos, ya que como la empresa no cuenta con funciones definidas en cada uno de los puestos hay hasta 3-4 personas desarrollando trabajos mixtos, que al final de la jornada ninguno se responsabiliza por los errores.
- Mejora la comunicación interna y ambiente laboral.
- Optimiza los recursos que son empleados en la empresa.
- Contratación del personal acertado en el puesto de acorde a sus habilidades y aptitudes.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Recursos humanos

Los recursos humanos se utilizan para describir tanto a las personas que trabajan para una empresa u organización como al departamento responsable de gestionar todos los asuntos relacionados con los empleados, que colectivamente representan uno de los recursos más valiosos en cualquier negocio u organización. El término recursos humanos se utilizó por primera vez en la década de 1960 cuando el valor de las relaciones laborales comenzó a recibir atención y cuando la motivación, el comportamiento organizacional y las evaluaciones de selección comenzaron a tomar parte en los entornos laborales.

La gestión de recursos humanos implica desarrollar y administrar programas diseñados para aumentar la eficacia de una organización o negocio. Incluye todo el espectro de creación, gestión y cultivo de la relación empleador-empleado.

La administración de recursos humanos “es la utilización de las personas como recurso para lograr objetivos organizacionales (Noe & Mondy, 2005, p. 4). La administración de recursos humanos implica supervisar todo lo relacionado con la gestión del capital humano de una organización. “Las personas que maneja asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante” (Noe & Mondy, 2005, p. 4), Por ende, la administración de recursos humanos se centra en una serie de áreas importantes, la cual son:

- Proceso de empleo o Proceso de Reclutamiento
- Compensación y beneficios

- Formación y aprendizaje o capacitación
- Relaciones laborales y con empleados
- Desarrollo organizacional
- Evaluación de desempeño
- Descriptores de puestos

“Todas las áreas funcionales de ARH están interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectaran a las demás” (Noe & Mondy, 2005, p. 7)

A través de los años la persona que lleva a cabo las tareas de RH ha ido cambiando, pero siempre se han mantenido las funciones de RH. Anteriormente “el departamento de RH desempeñaba las cinco funciones internamente” (Noe & Mondy, 2005). El gerente de recursos humano era la persona encargada de coordinar la administración de RH para que la organización logre sus metas.

Debido a las muchas áreas de la gestión de recursos humanos, es típico que los profesionales en este campo poseen experiencia específica en una o más áreas. Solo algunos de los títulos de carrera relacionados para profesionales de recursos humanos incluyen:

- Especialista en desarrollo de formación
- Gerente de Recursos Humanos
- Especialista en beneficios
- Generalista de recursos humanos

- Gerente de servicios de empleo
- Especialista en compensación y análisis de puestos
- Responsable de formación y desarrollo
- Reclutador
- Consejero de beneficios
- Analista de personal

Recursos humanos es sobre:

- Abordar las inquietudes actuales de los empleados: a diferencia de los gerentes de la empresa que supervisan el trabajo diario de los empleados, los departamentos de recursos humanos se ocupan de las inquietudes de los empleados, como los beneficios, el pago, las inversiones de los empleados, los planes de pensiones y la capacitación. Su trabajo también puede incluir la resolución de conflictos entre empleados o entre empleados y sus gerentes.
- Adquisición de nuevos empleados: el equipo de gestión de recursos humanos recluta empleados potenciales, supervisa el proceso de contratación (verificaciones de antecedentes, pruebas de detección de drogas, etc.) y proporciona orientación a los nuevos empleados.
- El equipo de gestión de recursos humanos debe completar un conjunto específico de tareas si un empleado renuncia, es despedido o es despedido. Se debe completar el papeleo para garantizar que el proceso se haya completado legalmente. Se puede ofrecer o negociar una indemnización por despido, se deben liquidar los beneficios y se debe cortar el acceso a los recursos de la empresa mediante la recolección de llaves, credenciales, computadoras o materiales confidenciales del empleado.

- Mejorar la moral: los equipos de RR.HH. eficaces animan a los empleados de la empresa a dar lo mejor de sí mismos, lo que contribuye al éxito general de la empresa. Su trabajo a menudo implica recompensar a los empleados por su buen desempeño y crear un ambiente de trabajo positivo.

La gestión de recursos humanos implica enfoques estratégicos e integrales para la gestión de personas, así como la cultura y el entorno del lugar de trabajo. El equipo de gestión de recursos humanos de hoy es responsable de mucho más que el personal tradicional o las tareas administrativas. En cambio, los miembros de un equipo de administración de recursos humanos están más enfocados en agregar valor a la utilización estratégica de los empleados y asegurar que los programas de empleados tengan un impacto en el negocio de manera positiva y medible. Un artículo de Forbes de agosto de 2014 exploró el objetivo cambiante de los equipos de gestión de recursos humanos de hoy. Más específicamente, el artículo descubrió que los equipos de RR.HH. centrados en cosas que no aportan un valor real a la organización a menudo se consideran reactivos, poco creativos y sin conocimientos básicos de negocio (Human Resource, 2018).

3.1.2 Planeación de recursos humanos

“La planeación de recursos humanos es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, este disponible cuando y donde se necesite” (Noe & Mondy, 2005, p. 99).

Permite a las empresas planificar con anticipación para poder mantener un suministro constante de empleados capacitados. Por eso también se conoce como planificación de la fuerza laboral. El

proceso se utiliza para ayudar a las empresas a evaluar sus necesidades y planificar el futuro para satisfacer esas necesidades.

También debe ser lo suficientemente flexible para hacer frente a los desafíos de personal a corto plazo y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial a largo plazo.

El proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo, ya que las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar con rapidez. Las condiciones variables podrían afectar a toda la organización, requiriendo así una modificación amplia de los pronósticos. En general, la planeación le hace posible a los gerentes adelantarse y estar preparados para las condiciones variables y la planeación de RH en particular permite la flexibilidad en el área de la gerencia de recursos humanos (Noe & Mondy, 2005, p. 100)

Invertir en el proceso de planeación es una de las decisiones más importantes que puede tomar una empresa. Después de todo, una empresa es tan buena como sus empleados, y un alto nivel de compromiso de los empleados puede ser esencial para el éxito de una empresa. Si una empresa tiene los mejores empleados y las mejores prácticas implementadas, puede significar la diferencia entre la lentitud y la productividad, ayudando a llevar una empresa a la rentabilidad.

3.1.3 Proceso de empleo

El proceso de empleo permite que la organización cuente con la cantidad correcta de empleados y que estos se encuentren en el puesto adecuado de acuerdo a sus habilidades para poder lograr los objetivos de la organización. El proceso de empleo “Implica el análisis de puestos, la planeación de

recursos humanos, el reclutamiento y la selección” (Noe & Mondy, 2005, p. 4), Es necesario que estas tareas mencionadas arriba sean desarrolladas con éxito para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

3.1.3.1 Análisis de puesto

“El análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realiza” (Noe & Mondy, 2005, p. 87). La palabra análisis significa un estudio o examen detallado del puesto para comprender más sobre él, consiste en comprender más sobre un trabajo específico para optimizarlo. Se usa para describir y especificar las tareas de los puestos.

Según Noe y Mondy el descriptor de puesto describe las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, mientras que la especificación de puesto describe las habilidades que se deben tener para desempeñar dicha labor de forma exitosa (Noe & Mondy, 2005).

El análisis de puesto se realiza en tres ocasiones:

- Cuando se funda una organización y se hace un análisis de puesto por primera vez.
- Cuando se crean nuevos puestos
- Cuando los puestos cambian de forma significativa

Sin un análisis de puesto el proceso de reclutamiento sería mucho más difícil y desordenado. A la hora de capacitación y desarrollo de las personas. Permite identificar las áreas donde se deben capacitar y desarrollar al personal. Al momento de la evaluación de desempeño la persona tiene que ser evaluada de acuerdo a la realización de las tareas especificadas en el análisis de puesto y metas establecidas.

“Un gerente que evalúa a un empleado en factores no predeterminados con claridad, queda expuesto a

acusaciones de discriminación” (Noe & Mondy, 2005, p. 88). En compensación y prestaciones permite ponerle un valor a un puesto en la empresa antes de solo contratar a una persona y asignarle un valor que no va de acuerdo a lo que debería de ser. En el área de seguridad laboral el análisis logra identificar los peligros y aspectos de seguridad del puesto.

3.1.3.2 Información para el análisis de puesto

Según Noe y Mondy se requiere de un analista para poder realizar las siguientes actividades para un análisis de puesto;

Un analista es encargado en identificar cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto, las funciones básicas y las habilidades requeridas. El analista estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, y las condiciones laborales no físicas. Se identifican aspectos específicos de educación, capacitación y experiencia laboral pertinentes al puesto. Debido a que muchos puestos se realizan frecuentemente en conjunto con otros, también se observan los contextos organizacional y social (Noe & Mondy, 2005)

3.1.3.3 Métodos de análisis de puestos

Hay varios métodos para el análisis de puestos ya que estos se usan dependiendo de la necesidad y los recursos disponibles de la empresa. También se puede usar una combinación de métodos dependiendo de la situación. Algunos de los métodos son:

- Cuestionarios
- Observación
- Entrevistas
- Registro de actividades de los empleados

3.1.3.4 Descripción de puestos

En la descripción de puestos se tiene que establecer las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. También tiene que ser específico de las labores que se deben desempeñar y el ambiente y las condiciones en que se realizan dichas labores. (Noe & Mondy, 2005). Un descriptor de puesto lleva los siguientes ítems:

Puntos incluidos frecuentemente en una descripción de puesto son:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborales y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quien reportan
- Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto

3.1.3.5 Procesos de reclutamiento y selección

Es importante comprender la diferencia entre reclutamiento y selección. La contratación se refiere al proceso en el que se buscan candidatos potenciales para una vacante real o anticipada. La selección es el proceso de contratar empleados entre los candidatos preseleccionados y proporcionarles un trabajo en la organización.

El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.

2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o a los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y tras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real (Dessler & Varela, 2011, p. 91)

3.1.3.5.1 Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso en el que se ofrece a las personas la selección en una organización. Es cuando se busca a los posibles empleados y luego se les anima a solicitar puestos de trabajo dentro de la organización. Las tareas específicas involucradas en el proceso de contratación incluyen:

- Analizar los requisitos del trabajo
- Publicidad de la vacante
- Atraer candidatos para postularse para el trabajo
- Gestionar la respuesta
- Examinar aplicaciones

Las actividades de contratación suelen ser realizadas por profesionales de Recursos Humanos, ya sea interna o externamente. Las fuentes de reclutamiento internas son ascensos, transferencias, empleados despedidos, contactos o referencias, ex empleados, empleados jubilados, etc. Las fuentes de reclutamiento externas son el reclutamiento a través de publicidad, el reclutamiento en el campus, el reclutamiento por intercambios de empleados, el reclutamiento por terceros, el reclutamiento por Internet, solicitantes no solicitados etc.

“El uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización” (Dessler & Varela, 2011). “El reclutamiento de empleados implica encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes del patrón” (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009, p. 172)

El proceso de reclutamiento presenta algunas de las siguientes dificultades:

1. Las actividades tienen que ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa
2. Algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros dependiendo del tipo de puesto en cuestión
3. El éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionadas con esta actividad.
4. Un buen reclutamiento requiere que, de preferencia se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto.
5. La imagen de la compañía afecta sus resultados de reclutamiento

6. Las leyes de empleo dictan lo que los gerentes de reclutamiento pueden y no hacer (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009, p. 173).

3.1.3.5.2 Selección

La selección es el proceso de identificar a una persona de un grupo de solicitantes de empleo con las calificaciones y competencias necesarias para ocupar puestos en la organización. Este es un proceso de recursos humanos que ayuda a diferenciar entre solicitantes calificados y no calificados mediante la aplicación de diversas técnicas. El término "selección" viene con la connotación de colocar a la persona adecuada en el trabajo adecuado. Algunas actividades incluyen:

- Eliminar candidatos inadecuados
- Realizar un examen (prueba de aptitud, prueba de inteligencia, prueba de desempeño, prueba de personalidad, etc.)
- Entrevistas
- Comprobando referencias

El proceso de selección es un paso que lleva mucho tiempo en la experiencia de contratación de un empleado. Los gerentes de recursos humanos deben identificar cuidadosamente la elegibilidad de cada candidato para el puesto, teniendo cuidado de no ignorar factores importantes como la calificación educativa, los antecedentes, la edad, etc.

3.1.4 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una asociación entre un empleado y su supervisor para optimizar el desempeño, generar retroalimentación y comunicación efectivas, mejorar el crecimiento

y desarrollo de los empleados y desarrollar metas que sean consistentes con los planes estratégicos de la organización. En una evaluación tradicional de los empleados, el gerente o supervisor escribe y presenta las contribuciones y deficiencias del empleado al empleado. Luego, el gerente y el empleado discuten las mejoras. Algunas organizaciones le piden al empleado que escriba una autoevaluación antes de la reunión.

La evaluación de desempeño permite:

- Mantener niveles de equidad interna en la remuneración.
- Establecer niveles para los beneficios, basados en el aporte del puesto a la empresa y no en la jerarquía.
- Determinar niveles que permitan concretar carreras-tipo, planes de carrera y cuadro de reemplazo coherentes.
- Establecer comparaciones con el mercado de remuneraciones

Según Noe y Mondy (2005) la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Generalmente se enfoca en el desempeño de la persona individualmente.

“La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización” (Noe & Mondy, 2005, p. 252)

Para evaluar el desempeño de manera efectiva, un gerente debe ser consciente de la expectativa específica de un trabajo, monitorear el comportamiento y los resultados del empleado, comparar el comportamiento observado y los resultados con las expectativas y medir la correspondencia entre ellos.

Las evaluaciones de necesitan para “proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones validas, justificar las renunciias, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo defender las decisiones del personal” (Noe & Mondy, 2005). Para evaluar a un empleado de manera eficaz, las empresas deben contar con un marco de evaluación estándar y revisar a cada empleado individual con respecto a esas medidas

Para poder realizar una evaluación de desempeño la organización ya deberá de tener lo siguiente:

- Descriptores de tareas
- Manual de evaluación
- Mecanismos de evaluación

3.1.4.1 Procedimiento de evaluación

Cuando ya están seleccionadas las personas para la evaluación se tiene que seleccionar el método de evaluación. Hay tres métodos básicamente; discusión abierta, ordenamiento de cada evaluador y promedio de los puntos que cada uno haya dado.

1. Discusión abierta presenta como ventaja la intervención común y como desventaja, la posibilidad de que la evaluación sea influida por quien tenga mayor poder o iniciativa.
2. El ordenamiento por parte de cada evaluador permite una tarea más neutral. De todas formas, habrá que llevar ese ordenamiento a una discusión general, pero las bases serán más firmes.
3. En el caso de los puntajes, se pueden promediar los valores asignados por cada uno de los evaluadores, lo que dará el resultado de la evaluación (Maristany, 2007, p. 294)

3.1.5 Capacitación

3.1.5.1 El Proceso de capacitación

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. La capacitación actualmente significa enseñanza para superar las deficiencias en la educación, porque los programas de mejoramiento de la calidad dan por hecho que los empleados son capaces.

3.1.5.2 Las cinco etapas del proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación y desarrollo pueden visualizarse como si tuvieran cinco etapas:

La primera etapa en la capacitación consiste en determinar qué tipo de capacitación se requiere, si fuera el caso. Algunos individuos llaman a esto el proceso de encontrar los huecos en la capacitación.

Las empresas determinan las habilidades que requiere cada puesto, y las que poseen los trabajadores actuales o los prospectos. Luego se diseña la capacitación para reducir la brecha existente en cuanto a dichas habilidades.

1. Análisis de las necesidades

- Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como a sus actitudes y a sus motivaciones personales.
- Establecer los objetivos de la capacitación.

2. Diseño de la instrucción

- Reunir objetivos, métodos, recurso, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción. Organizarlos en un programa.
- Asegurarse de que todos los materiales, como guiones de video, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad, y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

3. Validación

- Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

4. Aplicación

- Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además del contenido mismo de la capacitación.

5. Evaluación y seguimiento

- Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:
- Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.

- Aprendizaje, usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.
- Comportamiento, una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.
- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

3.1.5.3 Herramientas para determinar las necesidades de capacitación de un puesto

1. Descripciones del puesto, características principales de los deberes y responsabilidades más comunes del puesto, aunque no significa que se incluyan todas. Ayudan a definir las discrepancias en el desempeño.

2. Especificaciones del puesto o análisis de tareas, lista de las tareas específicas que requiere cada puesto. Son más específicas que las descripciones del puesto. Las especificaciones pueden extenderse a juicios respecto del conocimiento y las habilidades que se requieren de quienes desempeñan el puesto.

3. Estándares de desempeño, Objetivos de las actividades del puesto, y estándares por los cuales se miden. Esto también puede incluir información de una línea base.

4. Desempeño en el puesto, Es la manera más eficaz de determinar las actividades específicas, pero tiene limitaciones importantes en los puestos de alto nivel, ya que los requerimientos de desempeño por lo común tienen mayores plazos entre el desempeño y las consecuencias.

5. Observación de una muestra del puesto trabajo, igual que en el desempeño del puesto.

6. Revisión de la bibliografía sobre el puesto y sus responsabilidades, posiblemente sea útil en comparación con el análisis de la estructura del puesto, aunque está muy lejos tanto de los aspectos únicos de la estructura del puesto dentro de cualquier organización específica, como de los requerimientos de desempeño establecidos.

7. Preguntas relacionadas con el puesto, Incorporación de distintos puntos de vista que con frecuencia pueden revelar necesidades o deseos de capacitación.

8. Comités o comisiones mixtas de capacitaciones, de la misma manera que las preguntas relacionadas con el puesto.

9. Análisis de problemas operativos, Indicaciones respecto de interferencia en las tareas, factores ambientales, etcétera.

3.1.5.4 Técnicas de capacitación

Después de establecer los requerimientos de capacitación del personal fomentar la percepción de su necesidad y establecer sus objetivos es posible diseñar y establecer un programa de capacitación en esta sección se describen las técnicas de capacitación más comunes.

3.1.6 Capacitación en el trabajo

La capacitación del trabajo es de varios tipos la más conocida es la técnica de entrenador en este caso el empleado lo capacite en el puesto un trabajador experimentado o su supervisor. En los niveles de menor jerarquía los aprendices reciben el dominio para digamos operar una máquina observando el supervisor. Resulta frecuente que se use el puesto del asistente para capacitar y desarrollar aló futuro de altos directivos de la compañía.

3.1.6.1 Capacitación de aprendices

La capacitación de aprendices consiste en un proceso estructurado mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores calificados utilizando la combinación de la instrucción en un salón de clases es bastante frecuente capacitar individuos para muchas ocupaciones.

3.1.6.2 Simuladores y modelos de instrucción

La capacitación con simuladores es una técnica donde los individuos se capacitan en equipos reales o virtuales como lo que se usaría en el trabajo, pero fuera de hecho del puesto de esta manera se busca obtener las ventajas de la capacitación con simuladores sin que el aprendiz esté realmente haciendo su trabajo. Se trata de la capacitación que se vuelve una necesidad donde resultaría demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados en el lugar mismo de trabajo.

3.1.6.3 Capacitación a distancia

Las empresas usan varias formas de Método de aprendizaje, Aprendizaje a distancia por videoconferencia el video conferencia se vuelven cada vez más populares como un medio para capacitar empleados que se encuentran en distintos lugares geográficos entre sí o respecto del instructor.

3.1.7 Remuneración del personal

Lo que determina cuánto hay que pagar en la mayoría de las compañías son cuatro factores básicos la forma en que se paga a los trabajadores el legal el sindical el político y el de equidad.

3.1.7.1 Algunas leyes importantes para la remuneración

En primer lugar, son abundantes las leyes que estipulan como pueden o deben pagar los patrones en términos de salarios mínimos, tiempo extra y prestaciones. En esta sección se escriben algunos de los conceptos de la ley de las referentes de la remuneración para los trabajadores.

3.1.7.2 Definición y normas protectoras de la remuneración

Entre las diversas obligaciones que tienen a su cargo los patrones destaca, como la de la mayor importancia, la de pagar una retribución a los trabajadores. El concepto salario se define como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

3.1.7.3 Clases de salario

Por razones de orden los salarios se clasifican considerando lo siguiente: desde el punto de vista de su valoración:

- Unidad de tiempo unidad de obra: comisión y precio alzado
- Desde el punto de vista de la naturaleza de los factores que lo integran: efectivo especie y mixto.
- Desde el punto de vista de su periodicidad: semanal quincenal mensual y anual
- Desde el punto de vista de su mentor mínimo general mínimo profesional remunerador etc.
- Desde el punto de vista de la jornada en que se genera ordinaria y extraordinaria.

3.1.7.4 Política de remuneración

Las políticas o lineamientos sobre remuneración de un patrón también influyen los salarios y las prestaciones que ofrece.

3.1.7.5 La equidad y su impacto en los niveles salariales

La equidad en específico la necesidad de equidad es externa e interna es un factor crucial para determinar los niveles del salario en lo externo la comparación del pago con el de otras empresas debe resultar favorable pues si no fuera así sería difícil para un empresario atraer y retener a trabajadores calificados el pago también debe ser equitativo en lo interno: todo trabajador debería estar consciente de que su salario es equitativo en relación con el de los demás empleados de la organización. En la práctica el establecimiento de los niveles salariales para asegurar la equidad externa e interna generalmente implica cinco etapas:

1. Realizar una encuesta de sueldo y prestaciones para saber cuánto pagan otras organizaciones por el desempeño en puestos comparables.
2. Determinar la contribución de cada puesto a la organización por medio de la valoración del puesto para lograr la equidad interna.
3. Agrupar los puestos similares en niveles de pago.
4. Analizar cada nivel de pago mediante las curvas de salario.
5. Ajustar los niveles de pago.

3.1.7.6 Tendencias actuales en la remuneración

Existen varias tendencias importantes en la determinación de cómo se paga el personal, las cuales se analizan De la siguiente manera

Pago con base en la competencia y las habilidades con el pago con base en las competencias buena habilidades, al trabajador se le paga por el nivel, la profundidad y los tipos de habilidades y conocimientos que sea capaz de usar, en lugar de hacerlo por el puesto que tienen el momento. Las competencias son características demostrables de la persona que incluyen el conocimiento, las habilidades y el comportamiento, las cuales permiten el desempeño.

Los programas de pago según habilidades generalmente constan de cuatro elementos principales:

1. Un sistema que define aptitudes específicas, y un proceso para determinar el salario del individuo con base en sus habilidades y competencias.
2. Un sistema de capacitación que permite al personal establecer y alcanzar objetivos respecto de habilidades.
3. Un sistema formal de evaluación de competencias.
4. Una estructura de laboral que permite a los empleados cambiar de puestos, para estimular la flexibilidad en las asignaciones de tarea.

3.1.7.7 Ampliación del rango en la remuneración del personal

La ventaja primordial de la ampliación de rango es que ofrecen mayor flexibilidad en la remuneración del personal. La ampliación de rangos es especialmente sensible en las compañías que reducen las diferencias en sus jerarquías y se organizan en torno a equipo de trabajo.

Los nuevos rangos salariales más amplios pueden incluir tanto a supervisores, subalternos, y también facilitan que los trabajadores se muevan a puesto de nivel un poco inferior o superior, sin que haya necesidad de aumentos o de recorte en su salario.

3.1.7.8 Planes de incentivos

Los planes de incentivo ofrecen un ingreso adicional y por encima del salario base a los trabajadores que alcancen un estándar de desempeño específico e individual. El pago variable se refiere a planes de salario global que vinculan los pagos con la productividad o con alguna otra medida de la rentabilidad de la compañía en este caso, el pago no se convierte en parte del salario base de la persona.

3.1.7.9 Planes de trabajo a destajo

Es el plan de incentivos más antiguo que existe y aún en la actualidad es el más común. Los ingresos se relacionan directamente con lo que el trabajador produce.

Incentivos para el personal de ventas.

La mayor parte de las compañías remuneran a su personal de ventas usando una combinación de salario y comisiones, por lo general como un componente importante de salario.

Un experto en remuneración propuso hace poco una combinación del 70% del salario base y del 30% de incentivos, como un ejemplo para aminorar el riesgo tanto de incertidumbre, desde el punto de vista del vendedor, como de recompensas deseemos des mesuradas que se salieron de control, desde el punto de vista de la empresa.

3.1.7.10 Prestaciones para el personal

Las prestaciones constituyen una parte importante del pago de la mayoría de los trabajadores: se define como todos los pagos indirectos que recibe un trabajador por continuar laborando en la compañía. Las prestaciones incluyen aspectos como días de descanso con goce de sueldo, seguros de gastos médicos y de vida e instalaciones para el cuidado de los niños entre otros. Brindar y administrar las prestaciones constituye una tarea cada vez más costosa.

3.1.7.11 Pago por tiempo no laborado

Prestaciones de pago complementarios resulta frecuente que una de las prestaciones más costosas para una empresa sea el pago complementario o pago por tiempo no laboral, debido a todo el tiempo de descanso que gozan los trabajadores. Los periodos de descanso comunes incluyen día festivo, vacaciones, salidas por fallecimiento de un familiar cercano, incapacidad por enfermedad, periodos sabáticos, permisos por nacimiento de un hijo, incapacidad por maternidad, etc.

3.1.7.12 Pagos por liquidación

Algunas empresas ofrecen un pago por liquidación es decir una retribución que se paga una sola vez cuando se despide a un trabajador. El pago varía desde tres o cuatro días hasta uno o más años de salarios.

3.1.7.13 Prestaciones de seguro y seguridad social

Seguros médicos, por incapacidad y de hospitalización

En la mayoría de las empresas disponen de algún tipo de seguro médico por incapacidad y de hospitalización para su personal junto con los seguros de vida, tales como prestaciones constituyen. La piedra angular de todos los programas de prestaciones. Muchas compañías ofrecen membresía en alguna institución para el mantenimiento de la salud como un hospital u otra opción de atención médica.

3.1.8 Administración de las relaciones laborales

Las relaciones laborales son el vínculo de trabajo establecido entre las empresas los trabajadores y sus representantes. Como persona física, autónoma, es fundamental que se conozca el funcionamiento de

las relaciones laborales, para conseguir que su zona de trabajo y la de los trabajadores se encuentren en las mejores condiciones. Las relaciones laborales pueden ser:

Relaciones colectivas: Las relaciones que existen entre los trabajadores y algún tipo de sindicato.

Relaciones Individuales: Las que hay entre empleado y empleador o empresa donde se trabaja.

Los factores de las relaciones laborales son:

- **Salarios,** es el dinero que percibe un empleado como consecuencia de realizar un determinado servicio para la empresa. Éste se determina dependiendo del puesto, nivel de conocimientos y experiencia. Debemos de tener en cuenta como persona física como autónoma, con trabajadores que el gobierno suele fijar un salario mínimo debajo del cual el trabajador no puede ser remunerado.
- **Contratos,** un contrato es un acuerdo escrito que deben firmar empleado y empleador. Se tendrán que indicar las actividades que realizará el trabajador, el tiempo que va a estar contratado, su horario y su salario.
- **Jornada laboral,** es el tiempo durante el cual el trabajador estará a disposición de la empresa para realizar la actividad por lo que fue contratada esto se establece en el contrato, indicando cuál es el tiempo que durará la jornada laboral del empleado.

- **Capacitación**, las actividades destinadas que los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades para desarrollar en su área de trabajo. De esta forma se fomentan la capacitación y el crecimiento del personal, así como del negocio como persona física autónoma y con trabajadores.
- **Seguridad e higiene**, la seguridad en el trabajo hace referencia a las medidas y condiciones que se deben tomar para evitar los riesgos laborales durante la jornada laboral de los trabajadores. En este sentido se debe promover, mediante actividades y programas, la prevención de riesgos de trabajo, con el fin de garantizar la seguridad y la salud de los empleadores.
- **Riesgos laborales**, son las acciones que puede ocasionar cualquier daño a las personas trabajadoras como persona física, autónoma éstas se clasifican en cuatro tipos:
- **Riesgos físicos:** Aquellos riesgos que pueden correr en relación al entorno en el lugar de trabajo.
- **Riesgos económicos:** los que surgen debido a una mala o inadecuada postura o posición durante el desarrollo de la actividad.
- **Riesgos químicos:** los que se pueden originar debido a la manipulación de elementos químicos en el desarrollo de la actividad y pueden afectar a la salud.
- **Riesgos biológicos:** los riesgos que existen en los puestos de trabajo donde se está en contacto con agentes infecciosos.

3.8 Concepto y funciones de la higiene del trabajo

Según la American Industrial Hygienist Association (A.I.H.A.), la Higiene Industrial es la “Ciencia y arte dedicados al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores

ambientales o tensiones emanados o provocados por el lugar de trabajo y que pueden ocasionar enfermedades, destruir la salud y el bienestar o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de una comunidad”. Suele definirse también como una técnica no médica de prevención, que actúa frente a los contaminantes ambientales derivados del trabajo, al objeto de prevenir las enfermedades profesionales de los individuos expuestos a ellos.

Para conseguir su objetivo la higiene basa sus actuaciones en:

- **Reconocimiento** de los factores medioambientales que influyen sobre la salud de los trabajadores, basados en el conocimiento profundo sobre productos (contaminantes), métodos de trabajo procesos e instalaciones (análisis de condiciones de trabajo) y los efectos que producen sobre el hombre y su bienestar.
- **Evaluación** de los riesgos a corto y largo plazo, por medio de la objetivación de las condiciones ambientales y su comparación con los valores límites, necesitando para ello aplicar técnicas de muestreo y/o medición directa y en su caso el análisis de muestras en el laboratorio, para que la mayoría de los trabajos expuestos no contraigan una enfermedad profesional.
- **Control** de los riesgos en base a los datos obtenidos en etapas anteriores, así como de las condiciones no higiénicas utilizando los métodos adecuados para eliminar las causas de riesgo y reducir las concentraciones de los contaminantes a límites soportables.

3.2 Análisis de la situación actual relacionado con las variables

El crecimiento que ha desarrollado **ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV S DE RL DE CV** a lo largo de 12 años de trayectoria, de estar establecidos en el mercado nacional, no solo ha conllevado éxito a la empresa sino también un crecimiento desordenado. Cuando era una mediana empresa toda la estrategia se centraba en el producto y comercialización ya que solía tener muy buenos resultados.

Los problemas surgieron cuando se experimentó el crecimiento sustancial, haciendo necesario incorporar más talento humano. Esto ha provocado cambios en la organización. Entre los principales problemas que se ha detectado es la incrementación y gestión de las personas dentro de la empresa, ya que año con año se contrata el doble de personal que muchas veces no cuenta con el nivel de profesionalismo requerido, por la falta de un proceso de reclutamiento y selección adecuado. Muchas de las personas con las que se inició el proyecto no cuentan o necesitan más capacitación y cualificación de los procedimientos. Los procedimientos ya están establecidos sin embargo como el trabajo se ha incrementado y multiplicado es necesario crear procedimientos claros, sistematizados y que sean conocidos por todos los miembros de la organización para garantizar un buen funcionamiento. Otra problemática que se detectó dentro de la empresa es que el jefe ya no llega a cubrir, dirigir, gestionar y planificar, dando la sensación que no se controla la empresa porque no se puede llegar a cubrir todos los almacenes, ya que actualmente son 12 sucursales es por ello que se hace imprescindible incorporar las funciones de cada uno de los directores y otras gerencias con alta cualificación profesional y experiencia para que ayude y de soporte en la carga diaria. Con el adecuado proceso de recursos humanos la sucesión empresarial se va dando de manera natural, es decir no es la persona que se necesita es el cargo que este bien definido, la planificación y gestión anticipada es un aspecto muy delicado y es fundamental para que en el futuro la empresa sobreviva con el tiempo.

4. METODOLOGÍA

4.1 Enfoque y métodos

El enfoque de la investigación es cualitativo. Según Sampieri “enfoque cualitativo Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación...busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información” (Hernández Sampieri, 2014)

4.1.1 Alcance de la investigación

Esta investigación tiene un carácter descriptivo donde busca diseñar el área de recursos humanos en la empresa **ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV S DE RL DE CV** a nivel nacional.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera

independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, 2014, p. 92)

4.2 Diseño de la investigación

Dicha investigación fue integrada por un diseño no experimental, donde no se manipula ninguna variable de tipo transversal, ya que la información de recolecta en un solo momento. Este tipo de diseño se usa para analizar una situación ya existente que ocurrió de forma natural.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

Una población es un “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, 2014, p. 174). La población de dicha investigación es la empresa **ALMACENES EL TITÁN DE S RL DE CV** que cuenta con 245 empleados permanentes. Su población es finita.

4.3.2 Muestra

No hay muestreo.

4.4 Fuentes de información

4.4.1 Fuentes primarias

Fuentes primarias utilizadas para esta investigación fueron; libros, documentos, sitios de internet, internet, CRAI, artículos entre otras fuentes.

4.4.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas fueron; artículos de revista, datos de la entrevista, relatos de los colaboradores de la empresa.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1 Entrevista

Entrevistado: Licenciado Fausto Portillo/Gerente General de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**

Entrevistador: Ada Gabriela Guardado y Sofía María Nassau

Fecha: 23 de Enero de 2021

1. ¿Cuenta Almacenes El Titán con un departamento de recurso humano?

No, no con un departamento estructurado y fijado, pero si con ciertos procesos, como ser selección de personal, expedientes y contratos de personal.

2. ¿Utilizan algún instrumento estructurado para las entrevistas en la selección de personal?

No, Las entrevistas están categorizadas dependiendo el cargo, por ejemplo las cajeras generalmente las entrevista alguien de contabilidad, para el área de ventas nuestra encargada de mercadeo, para los auxiliares de bodega nuestro gerente de operaciones y para cargos como supervisora y gerente de tienda

mi persona como gerente general de la empresa. Pero sin un cuestionario en específico, las preguntas van surgiendo en el transcurso de la entrevista.

3. ¿qué métodos utilizan para anunciar que la empresa está en proceso de contratación de nuevo personal?

Por medio de nuestras redes sociales, pero en este rubro se conoce las temporadas más altas, y generalmente las nuevas opciones llegan a dejar su hoja de vida para contactarlos, también tomamos en cuenta personal que ha estado en temporada.

4. ¿cómo hace la empresa para que los nuevos empleados adopten las ideas y la cultura de la misma?

Todo depende del cargo a desempeñar, si es auxiliar de bodega que su trabajo no requiere de tanto protocolo a seguir se le presenta su jefe inmediato y este le asigna su área de trabajo y tarea a desarrollar durante el día ya que en el transcurso van cambiando.

Para gerentes de tienda, mediante coaching se le da de dos a tres semanas en la tienda matriz, para los cargos de supervisora o cajeras generalmente es un ascenso a una de las auxiliares de venta.

5. ¿Cómo miden el desempeño de los empleados?

En el caso de las auxiliares de venta mediante el cumplimiento de las metas que se asignan de manera mensual, para los otros puestos no se cuenta con algo específico para evaluar el desempeño, solamente se consideran otros factores y la opinión de sus superiores.

6. ¿De qué manera miden su escala salarial?

Nos basamos en lo que establece la secretaria de trabajo, nuestro salario mínimo se determina por la cantidad de empleados, nuestros auxiliares de venta, bodega y seguridad, devengan este, ya las supervisoras, gerentes de tiendas y demás jefaturas se establecen por experiencia, antigüedad, y tareas asignadas.

7. ¿Cuentan con un plan de capacitación?

No de manera continua, pero si se han otorgado varias capacitaciones, pero la empresa como tal no cuenta con un programa de capacitaciones o taller.

8. Disponen de descriptores de puestos, perfil de puesto?

No, la empresa ha ido creciendo y los puestos han ido surgiendo, llevamos ya 3 años estructurándonos, es decir organizándonos nombrando los puestos, las jefaturas.

Siempre los dueños han estado involucrados y los procesos de contratación eran realizados directamente por ellos, hemos mejorado pero considero que nos hace falta aún más.

9. ¿De qué manera motivan al personal?

Contamos con bonos al vendedor del mes, bono de estudiantes aquellos empleados que cuentan con hijos, créditos de mercadería dentro de la tienda.

10. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?

Siempre lo consulto con alguien más de mi equipo de trabajo, aunque sean jefaturas diferentes todos tenemos experiencias y capacidades de asimilar de manera diferente los problemas o situaciones que se dan, analizo que sería lo mejor y asumo la responsabilidad de esa decisión tomada, y siempre sea cual sea la situación se la notifico a los dueños.

11. ¿Manejan un canal oficial de comunicación en la empresa?

Si, hoy en día el uso de las redes sociales y la tecnología facilita mucho la comunicación, manejamos un grupo gerencial de WhatsApp, correo electrónico y de manera oficial la información pasa mediante circulares con correlativos y firmas oficiales.

12. Respecto al clima laboral, ¿cómo el colaborador hace para manifestar su satisfacción o malestar dentro de la empresa?

Mediante su jefe inmediato, por ejemplo, de ser una de las auxiliares de venta, su primer contacto es una supervisora de planta, luego la gerente de tienda de ser mayor el problema se le indica al gerente de operaciones, si este no pudiese mejorar la situación si se pasa a los niveles más alto de gerencia, como le digo somos una empresa que los niveles más altos se relacionan mucho con todos los empleados. La comunicación es bastante fluida.

13. ¿Cómo hacen frente a los procesos de despido dentro de la organización?

Es una decisión que lleva bastante tiempo para considerar, se analiza el problema, se habla con la persona siempre y cuando el problema no sea grave (robo, falta de disciplina)

Si no hay opción y es lo mejor para la empresa, se le llama al empleado a las oficinas principales de la empresa y se le explica él porque se está finalizando su contrato laboral, y se llega a un acuerdo en cuanto a las fechas para su pago de prestaciones laborales.

14. ¿Cuentan con un reglamento interno establecido?

Si la empresa cuenta con un reglamento interno debidamente registrado ante la secretaria de trabajo, se le hace de su conocimiento a cada uno de los empleados una vez que firma su contrato de trabajo.

CAPITULO VI. ACTIVIDADES DE MEJORA / APLICABILIDAD

4.1. Situación actual / Introducción

ALAMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV ha experimentado un crecimiento exponencial a través de los años. La falta de un departamento de recursos humanos en la organización y el crecimiento que ha experimentado ha traído con si una falta de organización y control en la empresa, donde no cuentan con una estructura adecuada y capacitada para dirigir el capital humano que poseen. Hay una falta de compromiso con los colaboradores donde no están logrando sus objetivos y metas, que puede darse por el mal ambiente laboral que se experimenta en la organización. No tiene a su disposición las herramientas correctas para poder tener un mejor control sobre el crecimiento que está experimentado la empresa.

Un departamento de recursos humano bien establecido y manejado adecuadamente podría traer muchos beneficios a la empresa y permitiría que siga siendo una de las empresas líderes en su rubro a nivel nacional.

El gerente manifiesta que una de las problemáticas con más frecuencia para las temporadas más altas, es no poder salir a tiempo con el trabajo asignado en el área de bodega, haciendo que el resto del proceso se detenga y esto hace que se incremente el pago de horas extras en el personal. Indagando en el tema, en el centro de distribución, al llegar contenedor de mercadería, todos incluyendo los auditores dejan de hacer lo que están haciendo para ir a descargar la nueva mercancía, frenando todo el proceso de resurtido, despacho, traslado y demás.

4.2. Manuales

5.2.1 Manual de reglamento interno



ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV

MANUAL DE REGLAMENTO INTERNO

SUSTENTADO POR:
ADA GABRIELA GUARDADO
SOFIA MARIA MASSOU

MARZO, 2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. Políticas	49
2. Datos generales de la empresa	49
2.1 Misión	49
2.2 Visión	49
2.3 Valores	49
3. Objetivos	50
3.1 Objetivos generales	50
3.2 Objetivos específicos	50
4. Alcance	51

5. Reglamento interno	51
------------------------------------	-----------

INTRODUCCION

El Reglamento Interno de Trabajo (RIT) es una serie de normas obligatorias que deben ser cumplidas por el empleado y empleador simultáneamente. Este se refiere a un acuerdo bilateral, dentro del cual los trabajadores y los patrones deben cumplir ciertos estatutos al laborar en una empresa o establecimiento. Estas normas se refieren a lo siguiente: disposiciones de uso del inmobiliario, horarios, y medidas disciplinarias cuando se incumpla con las pautas establecidas por la empresa. Lo que no contiene el Reglamento, son las normas técnicas o administrativas que elaboran las empresas para delimitar el trabajo a llevar a cabo por parte de los empleados.

Es decir, un manual sobre cómo los colaboradores deben realizar sus funciones específicas. Estas normas deben de ser de común acuerdo, debido a que es esencial para poder laborar dentro de una organización el seguir los preceptos establecidos. Y es recomendable que sean firmadas por cada empleado, para poder evitar posibles diferencias dentro del establecimiento. Así se tendrá, constancia de que los términos fueron aceptados por los que trabajan para la empresa. Así, en caso de

ser requerido, se podrán implementar las sanciones correspondientes, previamente aceptadas por el colaborador.

Las empresas moldearán el Reglamento Interno del Trabajo acorde a las necesidades que tengan en cuanto a: confidencialidad, valores, conducta, cultura empresarial, especificaciones técnicas, trato con la competencia, o incluso el laborar dentro de alguna organización que se dedique a un ámbito similar al de la empresa en cuestión.

1. Políticas

El presente manual de Reglamento Interno aplica para todos los departamentos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**, y cada uno de sus empleados ya sean empleados administrativos, atención al cliente, o auxiliares de bodega. El departamento de recursos humanos será el responsable de dar copia y hacer del conocimiento del empleado. Este manual cuenta con la aprobación del gerente general de la empresa.

Elaborado en el mes de marzo de 2021.

2. Datos generales de la empresa

2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad a buen precio, tener variedad en todos los departamentos, hasta lograr ser la primera opción en el mercado.

2.2 Visión

Llegar a ser una cadena de tiendas a nivel nacional, tener una sucursal en cada ciudad del país, y poder dar empleo a muchas familias, garantizar calidad, buenos precios y excelente atención.

2.3 Valores

- Honestidad
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Respeto
- Servicio
- Eficiencia
- Compromiso

3. Objetivos

3.1 Objetivos generales

La finalidad de un Reglamento Interno de Trabajo es llevar una relación laboral cordial, organizada y disciplinada entre el patrón y los trabajadores, que facilite su productividad dentro de la empresa.

3.2 Objetivos específicos

- Fortalecer el orden laboral y la educación de los trabajadores.
- Enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades en ocasión del desempeño laboral.
- Proponer al mismo tiempo de formar una elevada conciencia jurídica-laboral de los trabajadores, que influyen posteriormente en su aporte a la solución de los problemas.

4. Alcance

El siguiente manual de reglamento interno está orientado a todos los departamentos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**, el cual está organizado por: gerente general, gerente de mercadeo, gerente administrativo, gerente de operaciones, gerente de contabilidad, supervisor de bodega, supervisoras de área, gerentes de tienda, supervisoras de planta, cajeras, auxiliares de venta y de bodega. Este manual sirve como guía de lo que se espera de cada colaborador en la empresa.

5. Reglamento interno

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA “ALMACENES EL TITAN S DE R.L. DE C.V.”

PREAMBULO

ALMACENES EL TITAN S DE R.L. DE C.V. Empresa constituida con nuestra Legislación Hondureña prescribe el presente Reglamento Interno de Trabajo, el cual ha sido elaborado de conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo y demás leyes aplicables. Este Reglamento regirá todas las condiciones, derechos y obligaciones a las cuales deben sujetarse tanto el patrono como el trabajador de la empresa en mención; dicho reglamento regirá también todas las dependencias que la misma mantiene en la actualidad y pueda instaurar en el futuro.

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1. El presente reglamento ha sido elaborado con todo lo que está establecido en el Código de Trabajo y regulará las condiciones a las que debe sujetarse el patrono denominado “**ALMACENES EL TITAN S DE R.L. DE C.V.**”, con domicilio en la Ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central y las sucursales que en el futuro pudieran crearse en toda la Republica de Honduras y todos y cada uno de los empleados y trabajadores que dicho Centro de Trabajo mantiene en la actualidad. El presente Reglamento será aplicado a todo el personal de trabajo de la empresa sin excepción alguna.

ARTICULO 2. El presente Reglamento hace parte del Contrato Individual de Trabajo de cada uno de los trabajadores del establecimiento, es deseo y opinión que en los casos de controversias, estas se

resuelven en la propia administración o gerencias de “**ALMACENES EL TITAN S DE R.L. C.V.**” y en presencia de los interesados aspirando en todo a la amigable y pacífica solución de los problemas, procediendo siempre en plano de verdadera justicia social antes de acudir a las autoridades de trabajo.

ARTICULO 3. Son atribuciones de la empresa “**ALMACENES EL TITAN S. DE R.L. DE C.V.**” y sus representantes la completa administración y control de sus operaciones en lo que es atendido corresponderá exclusivamente a la Empresa formular el cuerpo de disposiciones nominativas del orden técnico y administrativo para ejecución y dirección de los trabajos; no tendrá la empresa más limitaciones que las establecidas a su dirección.

ARTICULO 4. Los trabajadores en todo lo que se refiere al trabajo estará bajo continua dependencia y subordinación de la empresa ejercida por medio de sus representantes, obligándose a acatar órdenes y someterse a su dirección.

ARTICULO 5. La Empresa “**ALMACENES EL TITAN S DE R.L. DE C.V.**” y sus trabajadores en caso de conflictos agotaran todos los medios de solución directa, justa y armoniosa antes de recurrir a las autoridades de trabajo.

ARTICULO 6. Se considera trabajador, a toda persona natural que presta a la empresa servicios continuos, técnicos e intelectuales o de ambos géneros mediante el pago de una remuneración y en virtud de un contrato o relación de trabajo.

ARTICULO 7. Por establecimiento o lugar de trabajo de la empresa se comprenden Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central y cualquier otro lugar de la Republica de Honduras donde tenga y se establezca en el futuro, sucursales que tengan relación directa con la empresa.

CAPITULO II

REQUISITOS DE ADMISION

ARTICULO 8. Toda persona que desee ingresar como trabajador en la Empresa, presentara los siguientes documentos:

1. Solicitud de empleo en el formulario que al efecto proporcionara la empresa o en su defecto a través de la Gerencia General o Recursos Humanos.
2. Curriculum
3. Tres fotografías tamaño carne
4. Referencias de trabajos anteriores
5. Referencias Personales
6. Tarjeta de salud
7. Fotocopia de la tarjeta de identidad
8. Licencia de conducir vigente si la aplicación es para motorista de conformidad con lo establecido en el Artículo 208 del Código de Trabajo.
9. Hoja de antecedentes de los Juzgados
10. Constancia de solvencia Municipal
11. Registro Tributario Nacional
12. Carne de trabajo para extranjeros, cuando se trate de personas de nacionalidad distinta a la hondureña. Dicho carnet debe ser extendido por la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social de acuerdo con el decreto No. 110 del 1 de Noviembre del año 1966.
13. Firmar con el empleador o su representante en caso de ser aceptado, el Contrato Individual de trabajo.

CAPITULO III

PERIODO DE PRUEBA

ARTICULO 49. El período de prueba, que no puede exceder de sesenta (60) días, es la etapa inicial del contrato de trabajo, y tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte, de este, la conveniencia de las condiciones de trabajo.

Este período será remunerado, y si al terminarse ninguna de las partes manifiesta su voluntad de dar por terminado el contrato, continuará este por tiempo indefinido.

ARTICULO 50. El período de prueba debe ser estipulado por escrito, y en caso contrario, Los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

En el contrato de trabajo de los servidores domésticos, se presume como período de prueba los primeros quince (15) días de servicio.

ARTICULO 51. Cuando el período de prueba se pacte por un lapso menor al del límite máximo expresado, las partes pueden prorrogarlo antes de vencerse el período primitivamente estipulado y sin que el tiempo total de la prueba pueda exceder de sesenta (60) días.

ARTICULO 52 Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle termino al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones, a excepción del pre-aviso y la indemnización por despido.

Si antes de transcurrido un (1) año se celebra nuevo contrato entre las mismas partes contratantes y para la misma clase de trabajo, deberá entenderse este por tiempo indefinido, sin que tenga lugar en este caso el período de prueba.

CAPITULO IV

CONTRATO DE APRENDIZAJE

ARTICULO 173. Contrato de aprendizaje es aquel en que el empresario se obliga a enseñar prácticamente a su trabajador, por sí o por otro, un oficio, arte o industria, a la vez que utiliza el trabajo del que aprende, por tiempo determinado, mediante una retribución, que puede ser inferior al salario mínimo.

ARTICULO 174. Son aprendices los que se comprometen a trabajar para un patrono a cambio de que éste les enseñe en forma práctica un oficio, arte o industria, sea directamente o por medio de un tercero, y les dé la retribución convenida, la cual puede ser inferior al salario mínimo.

ARTICULO 175. La capacidad para celebrar el contrato de aprendizaje se rige por las disposiciones del Capítulo II del Título II de este Código.

ARTICULO 176. El contrato de aprendizaje debe contener, por lo menos, los siguientes puntos:

- a) nombre y apellidos, profesión y domicilio del patrono o del maestro;
- b) nombres y apellidos, edad y domicilio del aprendiz;
- c) oficio, arte o industria materia del aprendizaje, y los servicios que ha de prestar el aprendiz;
- d) el tiempo y lugar de enseñanza;
- e) la retribución que corresponda al aprendiz en salario, y otras prestaciones, así como las escalas de aumento de éstas durante el aprendizaje las condiciones de manutención y alojamiento, cuando sea a cargo del patrono o maestro, y su valoración en dinero; y,

f) tiempo que podrá dedicar el aprendiz a su instrucción fuera del taller.

ARTICULO 177. El contrato de aprendizaje debe celebrarse por escrito, y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo.

ARTICULO 178. El contrato de aprendizaje no podrá exceder de un (1) año, a menos que la respectiva autoridad de trabajo autorice por escrito la ampliación de dicho término, pero en ningún caso la duración del aprendizaje puede pasar de tres (3) años.

Si el contrato de aprendizaje termina antes del vencimiento de los plazos prescritos en el párrafo anterior, sin culpa del aprendiz, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social procurará buscarle nueva colocación a éste, en otro lugar de aprendizaje, igual o parecido al primero.

Al celebrarse el nuevo contrato de aprendizaje debe ser tomado debidamente en cuenta el tiempo de aprendizaje ya cubierto.

La Inspección General del Trabajo debe vigilar porque todo contrato de aprendizaje dure únicamente el tiempo que, a su juicio, sea necesario, tomando en cuenta la edad del aprendiz, la clase y método de enseñanza y la naturaleza del trabajo.

ARTICULO 179. Al término del contrato de aprendizaje el patrono debe dar al aprendiz un certificado en que conste la circunstancia de haber aprendido el oficio, arte o industria.

Si el patrono se niega a extender dicho certificado, la Inspección General del Trabajo, a solicitud del aprendiz, debe ordenar la práctica de un examen de aptitud, el que debe efectuarse en alguna de las escuelas de enseñanza industrial del estado, o, en su defecto, por un comité de trabajadores expertos en el oficio, arte o industria respectivos, asesorado por un maestro de educación primaria.

Si el aprendiz resulta aprobado en el examen, el patrono deberá extender el certificado dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes.

Los exámenes a que se refiere este artículo no son remunerados.

ARTICULO 180. Además de las obligaciones establecidas en el artículo 95, el patrono tiene las siguientes para con el aprendiz:

1°- Enseñarle el oficio, arte o industria a que se hubiere comprometido, sin ocuparlo en labores diferentes que puedan perjudicar el aprendizaje;

2°- Hacer del conocimiento de los padres o representantes legales de los aprendices menores de edad, los casos de enfermedad, mala conducta o cualesquiera otros de importancia relacionados con ellos;

3°- Concluido el aprendizaje, preferirlo en igualdad de condiciones para llenar las vacantes que ocurran relativas al oficio, arte o industria que hubiere aprendido;

4°- Procurar la instrucción general que sea compatible con el aprendizaje del oficio, arte o industria elegidos, principalmente la asistencia a escuelas técnicas relacionadas con la industria cuando el aprendiz no sepa leer y escribir deberá dejarle dos (2) horas al día para asistir a la escuela correspondiente, en los lugares donde no se haya organizado escuela nocturna; y,

5°- Otorgarle a la terminación del aprendizaje una certificación en la que se haga constar la duración de la enseñanza y los conocimientos y práctica adquiridos.

ARTICULO 181. Además de las obligaciones que en el artículo 97 se establecen para todo trabajador, el aprendiz tiene las siguientes:

- 1°- Prestar personalmente con todo cuidado y aplicación, el trabajo convenido, sujetándose a las órdenes, instrucciones y enseñanza del patrono o del maestro;
- 2°- Ser leal y guardar respeto al patrono, al maestro, sus familiares, trabajadores y clientes del establecimiento;
- 3°- Guardar reserva absoluta sobre la vida privada de su patrono o maestro, familiares de éstos y operarios; y,
- 4°- Procurar la mayor economía para el patrono o maestro en el desempeño del trabajo.

ARTICULO 182. Habrá un período de prueba no mayor de sesenta (60) días para determinar si el aprendiz tiene la capacidad física y mental para el oficio, y, si así fuere, el aprendizaje continuará por el tiempo convenido o necesario.

ARTICULO 183. Además de las causas generales que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, puede éste despedir al aprendiz sin responsabilidad:

- 1°- por incumplimiento de las obligaciones que le señale el artículo 181; y,
- 2°- por incapacidad manifiesta del aprendiz durante el período de prueba para el oficio, arte o industria de que se trate o por notoria falta de seriedad en el aprendizaje.

ARTICULO 184. El aprendiz puede justificadamente separarse del trabajo, sin aviso previo, por violación de las obligaciones que impone al patrono o maestro el artículo 180; o en el caso de que el patrono o sus familiares traten de inducirlo a cometer un acto ilícito o sancionado por las buenas costumbres.

En los casos a que se refiere el párrafo anterior, y en el despido sin causa justificada, el aprendiz tiene derecho a un (1) mes de salario como indemnización.

ARTICULO 185. Cualquiera de las partes puede dar por terminado el contrato con previo aviso de siete (7) días. El patrono puede prescindir del previo aviso pagando igual período.

ARTICULO 186. Es obligatorio para los patronos y trabajadores admitir en cada empresa aprendices en número no menor de cinco por ciento (5%) de la totalidad de los trabajadores de cada profesión u oficio, que en ella presten sus servicios.

Si hubiere menos de veinte (20) trabajadores del oficio de que se trata podrá haber no obstante un (1) aprendiz.

Tendrán preferencia para ser ocupados como aprendices los hijos de los trabajadores de la empresa respectiva.

ARTICULO 187. Si el patrono no pudiere dirigir personalmente el aprendizaje, señalará la persona que haya de servir como maestro.

ARTICULO 188. El trabajo y la enseñanza en los establecimientos correccionales y en las escuelas de oficios, artes o industrias, reconocidas por el Estado, se regirán por disposiciones especiales.

ARTICULO 189. Las empresas industriales deberán crear, en las esferas de su especialidad, escuelas de aprendices destinadas a promover la educación obrera entre los hijos de sus operarios.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social reglamentará esta obligación, de acuerdo con la capacidad económica de las empresas.

ARTICULO 190. Los aprendices gozan de todas las prestaciones y están sometidos a todas las normas de contrato de trabajo, con la única salvedad de que no están amparados por las del salario mínimo.

Para efectos legales el contrato de trabajo se entiende iniciado desde que comienza el aprendizaje.

El poder ejecutivo, previo informe de las organizaciones de trabajadores y de patronos o de empresas especialmente interesadas, reglamentará los contratos de aprendizaje.

CAPITULO VI

JORNADAS, DESCANSOS Y SALARIOS

ARTICULO 318. Lo dispuesto en los siguientes artículos de este Título es de observancia general, pero no excluye las soluciones especiales que para ciertas modalidades de trabajo se dará en otros capítulos del presente Código, ni el convenio que con sujeción a los límites legales realicen las partes.

ARTICULO. La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan las partes, o a falta de convenio la máxima legal.

ARTICULO 320. Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que exceda de la máxima legal.

ARTICULO 321. Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las cinco horas (5:00 a. M.) Y las diecinueve (7:00 p. M.); nocturno, el que se realiza entre las diecinueve horas (7:00 p. M.) Y las cinco (5:00 a. M.). Es jornada mixta, la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno abarque menos de tres (3) horas, pues en caso contrario, se reputara como jornada nocturna. La duración máxima de la jornada mixta será de siete (7) horas diarias y de cuarenta y dos (42) a la semana.

ARTICULO 322. La jornada ordinaria de trabajo diurno no podrá exceder de ocho (8) horas diarias y cuarenta y cuatro (44) a la semana, equivalentes a cuarenta y ocho (48) de salario. La jornada ordinaria de trabajo nocturno no podrá exceder de seis (6) horas diarias y treinta y seis (36) a la semana.

Estas disposiciones no se aplicarán en los casos de excepción, muy calificados, que determine este Código.

El trabajador que faltare en alguno de los días de la semana y no completare la jornada de cuarenta y cuatro (44) horas de trabajo, sólo tendrá derecho a recibir un salario proporcional al tiempo trabajado, con base en el salario de cuarenta y ocho (48) horas semanales.

Este principio regirá igualmente para la jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno, y la mixta.

ARTICULO 323. Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono o no puede salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de descanso y comidas.

ARTICULO 324. En las labores que sean especialmente insalubres o peligrosas, el Gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo, previo estudio de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 325. Quedan excluidos de la regulación sobre jornada máxima legal de trabajo los siguientes trabajadores:

- a) los que desempeñen cargos de dirección, de confianza o de manejo;
- b) los del servicio doméstico, ya se trate de labores en los centros urbanos o en el campo;

- c) los que ejecuten actividades discontinuas o intermitentes como peluqueros, empleados de hoteles y demás que sean calificados en tal carácter por la Dirección General del Trabajo, y los de simple vigilancia como mayordomos y capataces, cuando residan en el lugar o sitio del trabajo;
- d) los choferes particulares y los que presten sus servicios en empresas de transporte de cualquier clase, sea cual fuere la forma de su remuneración;
- e) los que realizan labores que por su propia naturaleza no están sometidas a jornadas de trabajo, tales como las labores agrícolas, ganaderas y afines; y,
- f) los trabajadores remunerados a base de comisión y los empleados similares que no cumplan su cometido en el local del establecimiento o lugar de trabajo.

Sin embargo, tales personas no estarán obligadas a permanecer más de doce (12) horas diarias en su trabajo, y tendrán derecho dentro de la jornada a un descanso mínimo de hora y media (1-1/2) que puede ser fraccionado en períodos no menores de treinta (30) minutos.

El Poder Ejecutivo, mediante acuerdos emitidos por conducto del Ministerio de Trabajo Previsión Social, debe dictar los reglamentos que sean necesarios para precisar los alcances de este artículo.

ARTICULO 326. La jornada ordinaria de trabajo puede ser continua o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del trabajador. Siempre que se pacte una jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de treinta (30) minutos dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

ARTICULO 327. Después de la terminación del tiempo de trabajo diario debe conceder a los trabajadores un período de descanso ininterrumpido de por lo menos diez (10) horas.

ARTICULO 328. Los trabajadores permanentes que por disposición legal o por acuerdo con los patronos laboren menos de cuarenta y cuatro (44) horas en la semana, tienen derecho de percibir integro el salario correspondiente a la semana ordinaria diurna.

ARTICULO 329. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno, se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25 %) sobre el valor del trabajo diurno.

Con el mismo recargo se pagarán las horas trabajadas durante el período nocturno en la jornada mixta.

ARTICULO 330. El trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites que determinan los Artículos anteriores para la jornada ordinaria, o que exceda de la jornada inferior, convenida por las partes, constituye jornada extraordinaria, y debe ser reenumerado, así:

1°- con un veinticinco por ciento (25%) de recargo sobre el salario de la jornada diurna cuando se efectuó en el período diurno;

2°- con un cincuenta por ciento (50%) de recargo sobre el salario de la jornada diurna cuando se efectuó en el período nocturno; y,

3°- con un setenta y cinco por ciento (75%) de recargo sobre el salario de la jornada nocturna cuando la jornada extraordinaria sea prolongación de aquélla.

ARTICULO 331. No serán remuneradas las horas extraordinarias cuando el trabajador las ocupe en subsanar los errores imputables solo a él, cometidos durante la jornada ordinaria.

ARTICULO 332. La jornada extraordinaria, sumada a la ordinaria, no podrá exceder de doce (12) horas, salvo que por siniestro ocurrido o riesgo inminente peligren las personas, establecimientos, máquinas o instalaciones, plantíos, productos o cosechas y que sin evidente perjuicio, no pueden substituirse los trabajadores o suspenderse las labores de los que estén trabajando.

ARTICULO 333. En los trabajos que por su propia naturaleza son peligrosos o insalubres, no se permitirá la jornada extraordinaria. Queda también prohibido al patrono permitir la jornada extraordinaria de un mismo trabajador durante más de cuatro (4) veces a la semana, excepto que haya evidente carestía de brazos en tiempo de siembras o de recolección de cosechas.

ARTICULO 334. Los patronos estarán obligados a ocupar tantos equipos formados por trabajadores distintos, como sean necesarios, para realizar el trabajo en jornadas que no excedan de los límites que fija el presente Capítulo.

ARTICULO 335. Los patronos deberán consignar en sus libros de salarios o planillas, debidamente separados de lo que se refiere a trabajo ordinario, lo que a cada uno de sus trabajadores paguen por concepto de trabajo extraordinario.

ARTICULO 337. Bajo ningún concepto el patrono permitirá que sus trabajadores presten servicio en forma que les obligue a sacrificar el tiempo normal que deben dedicar a la restauración de sus fuerzas.

Evitará también el patrono cambiar los turnos en forma que produzca alteración en las horas destinadas por los trabajadores al descanso y a las comidas.

CAPITULO VII

DESCANSOS GENERALES Y ESPECIALES

ARTICULO 338. El trabajador gozará de un (1) día de descanso, preferentemente el domingo, por cada seis (6) días de trabajo. No obstante, puede estipularse en favor de los trabajadores un período integro de veinticuatro (24) horas consecutivas de descanso, en día distinto, a cambio del descanso dominical, en los casos siguientes:

1°- por la evidente y urgente necesidad de realizar los trabajos cuya interrupción no sea posible;

2°- porque el carácter técnico o práctico de ellos requiera su continuidad;

3°- porque la interrupción de tales trabajos durante los domingos pueda ocasionar graves perjuicios al interés o a la salubridad públicas;

4°- por tratarse de labores agrícolas o ganaderas; y,

5°- en las labores del servicio doméstico y de choferes particulares.

Esta disposición es aplicable también cuando se pretenda habilitar como laborable un (1) día feriado o de fiesta nacional.

En todo caso deberá quedar asegurado para el trabajador el descanso semanal.

Ninguna excepción respecto a la obligación del descanso dominical será aplicable a los menores de dieciséis (16) años.

ARTICULO 339. Los patronos pagarán los siguientes días feriados o de fiesta nacional: 1°. De enero, 14 de abril, 1°. De mayo, 15 de septiembre, 3 de octubre, 12 de octubre, 21 de octubre y 25 de diciembre, aunque caigan en domingo; el jueves, viernes y sábado de la Semana Santa.

Cuando por motivo de cualquier fiesta no determinada en el párrafo anterior el patrono suspendiere el trabajo, está obligado a pagar el salario de ese día como si se hubiere realizado.

El pago de los días feriados o de fiesta nacional, cuando no se trabajen, deben hacerse con el promedio diario de salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el trabajador durante la semana inmediata anterior al día feriado o de fiesta nacional de que se trate.

Si éste no hubiere trabajado durante la semana inmediata anterior se tomará como base el salario correspondiente a una jornada normal de trabajo.

Es entendido que cuando el salario se estipule por quincena o por mes incluye en forma implícita el pago de los días feriados o de fiesta nacional que no se trabajen.

ARTICULO 340. Si en virtud de convenio se trabajare durante los días de descanso o los días feriados o de fiesta nacional, se pagarán con el duplo de salario correspondiente a la jornada ordinaria en proporción al tiempo trabajado, sin perjuicio del derecho del trabajador a cualquier otro día de descanso en la semana conforme al artículo 338.

ARTICULO 341. El Gobierno puede prohibir o limitar el trabajo dominical en determinadas actividades que se desarrollan en las poblaciones más importantes, cualquiera que sea el número de trabajadores ocupados en cada establecimiento.

Ningún trabajador podrá ser ocupado después de la hora trece (1:00 p. m.) de la víspera del día de descanso semanal.

ARTICULO 342. En los casos de labores que no puedan ser suspendidas, como los viajes fluviales o marítimos, cuando el personal no puede tomar el descanso en el curso de una o más semanas, se

acumulan los días de descanso en la semana siguiente a la terminación de las labores o se paga la correspondiente remuneración en dinero, si con las labores realizadas termina el contrato de trabajo.

ARTICULO 343. Cuando se trate de trabajos habituales o permanentes en domingo, el patrono debe fijar en lugar público del establecimiento, con anticipación de doce (12) horas por lo menos, la relación del personal de trabajadores que por razones del servicio no pueda disponer del descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio.

ARTICULO 344. Los domingos y días de fiesta nacional permanecerán cerrados los establecimientos comerciales y los industriales, con las siguientes excepciones:

1°-los que se encuentren en algunos de los casos contemplados en el artículo 338; los hoteles, restaurantes, mercados públicos, refresquerías, boticas, funerarias, panaderías y ventas de gasolina;

2°-los de diversión y esparcimiento; y,

3°-los dedicados a la venta de víveres al por menor, verduras, frutas y leche.

Estos establecimientos podrán permanecer abiertos durante todos los días y horas que lo permitan las leyes vigentes o reglamentos especiales. Estos últimos se dictarán oyendo de previo a patronos y trabajadores.

CAPITULO VIII

VACACIONES

ARTICULO 345. El trabajador tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas, cuya extensión y oportunidad se regula en el presente Capítulo.

En caso de despido injustificado el patrono pagará en efectivo, a más de las indemnizaciones que la ley señale, la parte de vacaciones correspondiente al período trabajado.

ARTICULO 346. El período de vacaciones remuneradas, a que tiene derecho todo trabajador después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono, tendrá como duración mínima la que a continuación se expresa:

- a) después de un (1) año de servicios continuos diez (10) días laborables, consecutivos;
- b) después de dos (2) años de servicios continuos, doce (12) días laborables, consecutivos;
- c) después de tres (3) años de servicios continuos, quince (15) días laborables, consecutivos; y,
- d) después de cuatro (4) años o más de servicios continuos veinte (20) días laborables, consecutivos.

No interrumpirán la continuidad del trabajo las licencias sin goce de salario, los descansos otorgados por el presente Código, sus reglamentos y sus leyes conexas, las enfermedades justificadas, la prórroga o renovación del contrato de trabajo, ni ninguna otra causa análoga que no termine con este.

ARTICULO 347. En las labores en que el trabajo no se efectúe con regularidad todo el año, se considerará cumplida la condición de continuidad en el servicio cuando el interesado haya trabajado durante un mínimo de doscientos (200) días en el año.

ARTICULO 348. La época de las vacaciones debe ser señalada por el patrono, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la fecha en que se tiene derecho a vacaciones, y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El patrono dará a conocer al trabajador, con diez (10) días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones.

Las sumas que deba recibir el trabajador por concepto de vacaciones, le serán liquidadas; pagadas con tres (3) días de anticipación respecto de la fecha en que comience a disfrutar de ellas.

Es prohibido compensar las vacaciones con dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Previsión Social puede autorizar que se paguen en dinero en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o para la industria.

ARTICULO 349. El trabajador que hubiere adquirido derecho a vacaciones y que antes de disfrutar de éstas cese en su trabajo por cualquier causa, recibirá el importe correspondiente en dinero.

Cuando el contrato de trabajo termina antes del tiempo que da derecho a vacaciones, por causa imputable al patrono, el trabajador tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional de la cantidad que debía habersele pagado por vacaciones, en relación al tiempo trabajado.

ARTICULO 350. Queda prohibido acumular las vacaciones, pero podrán serle por una sola vez cuando el trabajador desempeñare labores técnicas, de dirección, de confianza u otras análogas. Que dificulten especialmente su reemplazo. En los casos apuntados la acumulación será hasta por dos (2) años.

ARTICULO 351. Los trabajadores deben gozar sin interrupción de su período de vacaciones, pero por urgente necesidad del patrono, éste podrá requerir al trabajador a suspender éstas y reintegrarse a su trabajo. En este caso, el trabajador no pierde su derecho a reanudarlas.

Los gastos extraordinarios que el reintegro y la reanudación de las vacaciones le ocasionen al trabajador, serán de cuenta del patrono.

ARTICULO 352. Para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones se tomará como base el promedio de las remuneraciones ordinarias devengadas por el durante los últimos seis (6) meses, o fracción de tiempo menor cuando el contrato no haya durado ese lapso. Aumentado con el equivalente de su remuneración en especie, si la hubiere.

Para obtener el promedio mencionado en el párrafo anterior se dividirá la suma total de las cantidades que el trabajador hubiere recibido en concepto de salario ordinario, entre el número de días por el trabajado durante el período que sirva de base para hacer el cálculo.

ARTICULO 353. Las faltas injustificadas de asistencia al trabajo no deben descontarse del período de vacaciones, salvo que se haya pagado al trabajador.

Si el salario del trabajador se ha estipulado por quincena, o por mes, no debe el patrono descontar las faltas injustificadas que haya pagado a aquel en lo que exceda de un número de días equivalente a la tercera parte del correspondiente período de vacaciones.

ARTICULO 354. Durante el período de vacaciones, el trabajador beneficiado no puede dedicarse a trabajar en ninguna forma por cuenta ajena.

ARTICULO 355. De la concesión de vacaciones, así como de las acumulaciones que se hagan conforme al artículo 350, el patrono dejará constancia escrita firmada por el trabajador.

Salvo prueba en contrario, si el patrono a requerimiento de las autoridades de trabajo no presenta la respectiva constancia firmada por el trabajador, o a su ruego por dos compañeros de labores, en el caso de que este no supiere o no pudiese hacerlo, o con su impresión digital, se presumirá que las vacaciones no han sido otorgadas.

ARTICULO 356. El trabajador tiene derecho a vacaciones aunque su contrato no le exija trabajar todas las horas de las jornadas ordinarias ni todos los días de la semana.

CAPITULO IX

SALARIOS

ARTICULO 360. Salario, jornal o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente.

ARTICULO 363. El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con las prescripciones de este Código.

La Empresa “**ALMACENES EL TITAN S DE R.L. DE C.V.**”. Queda sujeta a todas las disposiciones que periódicamente emita la secretaria de trabajo y seguridad social, sobre lo que respecta al salario mínimo.

ARTICULO 365. El salario deberá pagarse en moneda de curso legal. Queda prohibido el pago con pagares, vales, fichas, cupones o cualquier signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

ARTICULO 369. Salvo convenio por escrito, el pago debe efectuarse en el lugar donde el trabajador presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después de que éste cese.

Queda prohibido y se tiene por no hecho, el pago que se haga en centros de vicio o en lugares de recreo, en expendios de mercancías o de bebidas alcohólicas, a no ser que se trate de trabajadores del establecimiento donde se hace el pago.

ARTICULO 370. El salario se paga directamente al trabajador o a la persona que él autorice por escrito, ante dos (2) testigos o a quien se designe en acta levantada por una autoridad de trabajo.

ARTICULO 381. Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

El salario mínimo establecido por el gobierno de la Republica de Honduras, es irrenunciable por lo tanto la empresa “**ALMACENES EL TITAN S. DE R. L. DE C.V**” no pagará salarios inferiores a este, ni podrá ser diminutivos mediante contratación individual o cualquier otra forma.

CAPITULO X

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

Obligaciones de los Patronos:

ARTICULO 95 Además de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los patronos:

1°- pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos en el contrato, o en los establecidos por las leyes y reglamentos de trabajo, o por los reglamentos internos o convenios colectivos, o en su defecto por la costumbre;

2°- pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que dejare de trabajar por causas imputables al patrono;

3°- proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, los cuales dará de buena calidad y repondrá tan pronto como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramientas propias;

4°- proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, siempre que aquellos deban permanecer en el lugar en que presten los servicios, sin que sea lícito al patrono retenerlos a título de indemnización, garantía o cualquier otro. El inventario de instrumentos o útiles de trabajo deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite.

6°- guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltratos de palabras o de obra y de actos que pudieran afectar su dignidad;

7°- adoptar medidas adecuadas para crear y mantener en sus empresas las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo;

8°- permitir y facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo, sanitarias y administrativas, deban practicar en su empresa, establecimiento o negocio, y darles los informes que a ese efecto sean indispensables, cuando lo soliciten en cumplimiento De las disposiciones legales correspondientes;

9°- tomar las medidas indispensables y las que fijen las leyes para prevenir accidentes en el uso de maquinarias, instrumentos o material de trabajo, y mantener una provisión de medicinas y útiles indispensables para la atención inmediata de los accidentes que ocurran;

10°- cubrir las indemnizaciones por los accidentes que sufran los trabajadores con motivo del trabajo o a consecuencia de él, y por las enfermedades profesionales que los mismos contraigan en el trabajo que ejecuten, o en el ejercicio de la profesión que desempeñen;

11°- mantener a la disposición de empleados o dependientes en los almacenes, tiendas, farmacias, bazares, bodegas, depósitos de mercaderías y demás establecimientos análogos, el número suficiente de sillas;

16°- remitir en el mes de febrero, cuando tenga a su servicio diez (10) o más trabajadores, permanentes, a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, un informe que contenga los egresos totales que hubiere tenido por concepto de salarios durante el año anterior; y los nombres, apellidos, edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación y número de días, que hubiere trabajado cada uno de sus trabajadores, junto con el salario que individualmente les hubiere correspondido durante dicho período; datos que tomarán de un Libro de Salarios autorizado por dicha Secretaria, que llevaran al efecto.

22°- establecer un escalafón que rija los ascensos y demás cambios en el personal, tomando en cuenta fundamentalmente la capacidad y eficiencia del trabajador y en igualdad de condiciones, su antigüedad dentro de la empresa. La capacidad y eficiencia de los trabajadores debe ser apreciada por organismos compuestos de trabajadores y patronos y, cuando no se lograra acuerdo, con la intervención del Ministerio de Trabajo y Previsión Social; y,

23°- cumplir las demás obligaciones que les impongan las leyes y reglamentos de trabajo.

Prohibiciones a los Trabajadores

ARTICULO 98. Se prohíbe a los trabajadores:

1°- faltar al trabajo, o abandonarlo en horas de labor, sin justa causa de impedimento o sin permiso del patrono;

2°- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, o bajo la influencia de drogas estupefacientes, o en cualquier otra condición anormal análoga;

3°- portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos punzantes, cortantes o punzo cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo;

4°- sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados, sin permiso del patrono;

5°- disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender ilegalmente labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo, o excitar a su declaración y mantenimiento, sea que se participe o no en ellas;

6°- coartar la libertad para trabajar o no trabajar; o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en el o retirarse;

7°- usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que están normalmente destinados; y,

8°- hacer durante el trabajo, propaganda política electoral o contraria a las instituciones democráticas creadas por la constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece, lo mismo que hacer colectas o suscripciones en las horas de trabajo.

Obligaciones de los Trabajadores

ARTICULO 97. Además de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los trabajadores:

1°- realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular les impartan el patrono o su representante, según el orden jerárquico establecido;

2°- ejecutar por si mismos su trabajo, con la mayor eficiencia, cuidado y esmero, en el tiempo, lugar y condiciones convenidos;

3°- observar buenas costumbres y conducta ejemplar durante el servicio;

4°- prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente peligran las personas o los intereses del patrono o de sus compañeros de trabajo;

5°- integrar los organismos que establecen las leyes y reglamentos de trabajo;

6°- restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les hayan dado para el trabajo no incurriendo en responsabilidad si el deterioro se originó por el

uso natural, por caso fortuito, fuerza mayor, por mala calidad o defectuosa construcción de esos objetos;

7°- comunicar al patrono o a su representante las observaciones que hagan para evitar daños y perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros o de los patronos;

8°- guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren, directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñan; así como de los asuntos administrativos reservados, con cuya divulgación puedan causar perjuicios a la empresa;

9°- acatar las medidas preventivas y de higiene que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos para seguridad y protección personal de los trabajadores y lugares de trabajo;

10°- someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante este. A solicitud del patrono, o por orden de las autoridades competentes, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable, ni trastorno mental que ponga en peligro la seguridad de sus compañeros o los intereses del patrono;

11°- desocupar dentro de un término de treinta (30) días, contados desde la fecha en que se termine el contrato de trabajo, la casa que les hayan facilitado los patronos, sin necesidad de los tramites del juicio de desahucio. Se exceptúan los casos en que el trabajador consiga nuevo trabajo antes del plazo estipulado para desocupar el inmueble. En estos casos el juez del trabajo ordenara el lanzamiento;

12°- abstenerse de cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas; así como la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo; y,

13°- cumplir las demás obligaciones que les impongan este Código, las leyes y reglamentos de trabajo.

Prohibiciones a los Patronos

ARTÍCULO 96 Se prohíbe a los patronos:

1°- inducir o exigir a sus trabajadores que compren sus artículos de consumo o de cualquier clase a determinados establecimientos o personas;

2°- exigir o aceptar dinero, u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquier otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general;

3°- despedir o perjudicar en alguna otra forma a sus trabajadores a causa de su afiliación sindical o de su participación en actividades sindicales ilícitas;

4°- influir en las decisiones políticas o en las convicciones religiosas de sus trabajadores;

5°- deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa escrita de éstos para cada caso, sin mandamiento judicial, o sin que la ley, el contrato o el reglamento lo autoricen;

6°- establecer listas negras o índices que puedan restringir las posibilidades de colocación a los trabajadores o afectar su reputación;

7°- hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores, salvo que se trate de las impuestas por la ley;

8°- dirigir o permitir que se dirijan los trabajos en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; o permitir personas en esa condición dentro de los talleres, empresas, establecimientos o centros de trabajo;

9°- ejecutar o autorizar cualquier acto que directa o indirectamente vulnere o restrinja los derechos que otorgan las leyes a los trabajadores, o que ofendan la dignidad de éstos;

10°- despedir a sus trabajadores o tomar cualquier otra represalia contra ellos, con el propósito de impedirles demandar el auxilio de las autoridades encargadas de velar por el cumplimiento y aplicación de las leyes obreras;

11°- imponer a los trabajadores penas o sanciones que no hayan sido autorizadas por las leyes o reglamentos vigentes; y,

12°- exigir la realización de trabajos que ponen en peligro la salud o la vida del trabajador cuando dicha condición no este expresamente convenida.

CAPITULO XI

TERMINACION DE CONTRATO DE TRABAJO

ARTICULO 111. Son causas de terminación de los contratos de trabajo:

1°- Cualquiera de las estipuladas en ellos si no fueren contrarias a la ley;

2°- El mutuo consentimiento de las partes;

- 3°- Muerte del trabajador o incapacidad física o mental del mismo que haga imposible el cumplimiento del contrato;
- 4°- Enfermedad del trabajador en el caso previsto por el artículo 104;
- 5°- Pérdida de la libertad del trabajador en el caso previsto en el artículo 106;
- 6°- Caso fortuito o fuerza mayor;
- 7°- Perder la confianza del patrono el trabajador que desempeñe un cargo de dirección, fiscalización o vigilancia; tales como mayordomos, capataces, debiendo justificarse a juicio de la Dirección General de Trabajo, o sus representantes, los motivos de tal desconfianza; más si había sido promovido de un puesto de escalafón en las empresas en que éste existe, volverá a él, salvo que haya motivo justificado para su despido, lo mismo se observara cuando el trabajador que desempeñe un puesto de confianza solicite volver a su antiguo empleo;
- 8°- La suspensión de actividades por más de ciento veinte (120) días en los casos 1°, 3°, 4°, 5° Y 6° del artículo 100;
- 9°- Liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento;
- 10°- Ejercicio de las facultades que conceden a las partes los artículos 112 y 114;
- 11°- Insolvencia o quiebra;
- 12°- El preaviso de las partes; y,
- 13°- Resolución del contrato decretada por autoridad competente.

En los casos previstos en los siete primeros incisos de este artículo, la terminación del contrato no acarreará responsabilidades para ninguna de las partes.

En los casos del inciso 8°, tampoco habrá responsabilidad para las partes, excepción del que se refiere a muerte o incapacidad del patrono, en que los trabajadores tendrán derecho al pago del preaviso.

En el caso del inciso 9°, el patrono estará obligado a proceder en la misma forma que para la suspensión establecen los artículos 101 y 102; a menos que la causa haya sido la insolvencia o quiebra fraudulenta o culpable, declarada por autoridad competente, en cuyo caso estará obligado también al pago de las demás indemnizaciones y prestaciones a que tengan derecho los trabajadores.

En el caso del inciso 13° se procederá de acuerdo con lo que se disponga en la sentencia que ordene la resolución del contrato.

ARTICULO 112. Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte:

a) el engaño del trabajador o del sindicato que lo hubiere propuesto mediante la presentación de recomendaciones o certificados falsos sobre su aptitud. Esta causa dejará de tener efecto después de treinta (30) días de prestar sus servicios el trabajador;

b) todo acto de violencia, injurias, malos tratamientos o grave indisciplina, en que incurra el trabajador durante sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo;

c) todo acto grave de violencia, injurias o malos tratamientos, fuera del servicio, en contra del patrono, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, o personal directivo, cuando los

cometiere sin que hubiere precedido provocación inmediata y suficiente de la otra parte o que como consecuencia de ellos se hiciera imposible la convivencia o armonía para la realización del trabajo;

d) todo daño material causado dolosamente a los edificios, obras, maquinaria o materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas;

e) todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo, cuando sea debidamente comprobado ante autoridad competente;

f) revelar los secretos técnicos o comerciales o dar a conocer asuntos de carácter reservado en perjuicio de la empresa;

g) haber sido condenado el trabajador a sufrir pena por crimen o simple delito, en sentencia ejecutoriada;

h) cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada durante dos (2) días completos y consecutivos o durante tres (3) días hábiles en el término de un (1) mes;

i) la negativa manifiesta y reiterada del trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o el no acatar el trabajador, en igual forma y en perjuicio del patrono, las normas que este o su representante en la dirección de los trabajos le indiquen con claridad, para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores que se están ejecutando;

j) la inhabilidad o la ineficiencia manifiesta del trabajador que haga imposible el cumplimiento del contrato;

k) el descubrimiento de que el trabajador padece enfermedad infecciosa o mental incurable o la adquisición de enfermedad transmisible, de denuncia o aislamiento no obligatorio cuando el trabajador se niegue al tratamiento y constituya peligro para terceros; y,

l) cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador, de acuerdo con los artículos 97 y 98 o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos, siempre que el hecho este debidamente comprobado y que en la aplicación de la sanción se observe el respectivo procedimiento reglamentario o convencional.

ARTICULO 113. La terminación del contrato conforme a una de las causas enumeradas en el artículo anterior, surte efectos desde que el patrono le comunice al trabajador, pero éste goza del derecho de emplazarlo ante los Tribunales del Trabajo, antes de que transcurra el termino de prescripción, con el objeto de que le pruebe la justa causa en que se fundó el despido. Si el patrono no prueba dicha causa debe pagar al trabajador las indemnizaciones que según este Código le puedan corresponder y, a título de daños y perjuicios, los salarios que éste habría percibido desde la terminación del contrato hasta la fecha en que con sujeción a las normas procesales del presente Código debe quedar firme la sentencia condenatoria respectiva.

El trabajador puede demandar a su patrono el cumplimiento del contrato para que se le reponga en su trabajo, por lo menos en igualdad de condiciones.

El derecho del trabajador a exigir el cumplimiento del contrato se regula de la siguiente manera:

a) el ejercicio del derecho es alternativo con el de reclamar las indemnizaciones a que hace referencia la primera parte de este artículo; y,

b) si el juez declara en su fallo la reinstalación solicitada por el trabajador, éste no tiene derecho a las indemnizaciones correspondientes al despido injustificado, pero sí a los salarios que hubiere dejado de percibir desde que ocurrió aquél, hasta que se cumpla con la reinstalación, y además en caso de negativa del patrono para cumplir con la sentencia, tiene derecho a exigir su cumplimiento por la vía de apremio.

ARTICULO 114. Son causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado el contrato de trabajo, sin preaviso y sin responsabilidad de su parte, conservando el derecho a las prestaciones e indemnizaciones legales, como en el caso de despido injusto:

a) engaño de patrono al celebrar el contrato, respecto a las condiciones en que deba realizar sus labores el trabajador.

Esta causa no podrá alegarse contra el patrono, después de treinta (30) días de prestar sus servicios el trabajador.

b) todo acto de violencia, malos tratamientos, o amenazas graves inferidas por el patrono contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del patrono, con el consentimiento o la tolerancia de éste;

c) cualquier acto del patrono o de su representante que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus condiciones políticas o religiosas;

d) actos graves del patrono o de su representante que pongan en peligro la vida o salud del trabajador o de sus familiares;

- e) por perjuicio que el patrono, sus familiares o representantes, causen por dolo o negligencia inexcusable en las herramientas o útiles del trabajador, o que siendo de tercera persona estén bajo su responsabilidad;
- f) no pagarle el patrono el salario completo que le corresponda, en la fecha y lugar convenidos o acostumbrados, salvo las deducciones autorizadas por la ley;
- g) trasladarle a un puesto de menor categoría o con menos sueldo cuando hubiere ocupado el que desempeña por ascenso, sea por competencia o por antigüedad. Se exceptúa el caso de que el puesto a que hubiere ascendido comprenda funciones diferentes a las desempeñadas por el interesado en el anterior cargo, y que en el nuevo se compruebe su manifiesta incompetencia, en cuyo caso puede ser regresado al puesto anterior sin que esto sea motivo de indemnización. El trabajador no podrá alegar esta causa después de transcurridos treinta (30) días de haberse realizado el traslado o reducción del salario;
- h) adolecer el patrono, un miembro de su familia, su representante u otro trabajador de una enfermedad contagiosa, siempre que el trabajador deba permanecer en contacto inmediato con la persona de que se trate;
- i) incumplimiento, de parte del patrono, de las obligaciones convencionales o legales;
- j) cualquiera violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumbe al patrono, de acuerdo con los artículos 95 y 96, siempre que el hecho este debidamente comprobado; y,
- k) incumplimiento del patrono, de las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, prescritas en las leyes. Y reglamentos respectivos.

ARTICULO 115. La terminación del contrato conforme a una de las causas enumeradas en el artículo anterior, surte efectos desde que el trabajador le comunique al patrono, pero este goza del derecho de emplazarlo ante los Tribunales de Trabajo, antes de que transcurra el termino de prescripción, con el objeto de probar que abandonó sus labores sin justa causa si el patrono prueba esto último, en los casos de contrato por tiempo indefinido, debe el trabajador pagarle el importe del preaviso y los danos y perjuicios que haya ocasionado, según estimación prudencial que deben hacer dichos tribunales si se trata de contratos a plazo fijo o para obra determinada, deberá pagarle únicamente los danos y perjuicios correspondientes.

Por cualquiera de las causas que enumera el artículo anterior, constitutivas de despido indirecto, el trabajador puede separarse de su puesto conservando su derecho a percibir las indemnizaciones y prestaciones legales que procedan.

CAPITULO XII

PREAVISO

ARTICULO 116. Si el contrato es por tiempo indeterminado cualquiera de las partes puede hacerlo terminar dando a la otra un preaviso.

Durante el término de este el trabajador que va a ser despedido tiene derecho a licencia remunerada de un (1) día en cada semana a fin de que pueda buscar nueva colocación.

El preaviso será notificado con anticipación así:

a) de veinticuatro (24) horas, cuando el trabajador ha servido a un mismo patrono de modo continuo menos de tres (3) meses;

- b) de una (1) semana, cuando le ha servido de tres (3) a seis (6) meses;
- c) de dos (2) semanas, cuando le ha servido de seis (6) meses a un (1) año;
- d) De un (1) mes, cuando le ha servido de uno (1) a dos (2) años ; y
- e) de dos (2) meses, cuando le ha servido por más de dos (2) años.

Dichos avisos pueden omitirse por cualquiera de las partes pagando a la otra la cantidad que le corresponda, según lo dispuesto en el artículo 118°-

ARTICULO 117. La parte que termina unilateralmente el contrato, de trabajo debe dar el preaviso por escrito, personalmente a la otra parte, pero si el contrato es verbal puede darlo de palabra ante dos testigos, con expresión de la causa o motivo que la mueve a tomar esa determinación. Después no podrá alegar válidamente causales o motivos distintos.

ARTICULO 118. El trabajador culpable de no haber dado el preaviso o de haberlo dado sin ajustarse a los requisitos legales, quedará obligado a pagar al patrono una cantidad equivalente a la mitad del salario que corresponda al término del preaviso.

En caso de que el patrono sea el culpable quedará obligado a pagar al trabajador una cantidad equivalente a su salario durante el término del preaviso.

ARTICULO 119. El término del preaviso empezara a correr desde el día siguiente al de la notificación respectiva.

ARTICULO 120 Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye por razón de despido injustificado, o por alguna de las causas previstas en el artículo 114 u otra ajena a la voluntad del trabajador, el patrono deberá pagarle a este un auxilio de cesantía de acuerdo con las siguientes reglas:

a) después de un trabajo continuo no menor de tres (3) meses ni mayor de seis (6), con un importe igual a diez (10) días de salario;

b) después de un trabajo continuo mayor de seis (6) meses pero menor de un (1) año, con un importe igual a veinte (20) días de salario;

c) después de un trabajo continuo mayor de un (1) año, con un importe igual a un (1) mes de salario, por cada año de trabajo, y si los servicios no alcanzan a un (1) año, en forma proporcional al plazo trabajado;

d) en ningún caso podrá exceder dicho auxilio del salario de ocho (8) meses;

e) el auxilio de cesantía deberá pagarse aunque el trabajador pase inmediatamente a servir a las órdenes de otro patrono; y,

f) no tendrá derecho a auxilio de cesantía el trabajador que al cesar su contrato quede automáticamente protegido por una jubilación, pensión de vejez o de retiro concedidas por el Estado o por el Instituto Hondureño de Seguridad Social, cuyo valor actual sea equivalente o mayor a la expresada indemnización por tiempo servido; ni cuando el trabajador quede por el mismo hecho del despido acogido a los beneficios del seguro contra el desempleo involuntario de esta última institución; o cuando en caso de fallecimiento del trabajador por un riesgo profesional, el patrono demuestre que

tenía asegurado a este contra dicho riesgo; o cuando el deceso del trabajador ocurra por otra causa y el fallecido estuviere amparado contra el riesgo de muerte en el mencionado instituto.

ARTICULO 121. Cuando un trabajador ha sido contratado por tiempo fijo en los casos permitidos por la ley, o por el tiempo necesario para la ejecución de determinada obra y fuere despedido sin causa justificada, o se separe de su trabajo por cualquiera de las causas enumeradas en el artículo 114, será indemnizado por el patrono con el importe del salario que habría devengado en el tiempo y que falte para que se venza el plazo o para que finalice la obra; pero en ningún caso la cantidad podrá exceder de la que le correspondería según los términos del artículo anterior si hubiere sido contratado por tiempo indefinido.

ARTICULO 122. Si el trabajador se separa sin causa justificada, o fuere despedido por cualquiera de las causas enumeradas en el artículo 112, deberá pagar al patrono el importe de los danos y perjuicios que le cause, según estimación que prudencialmente haga el Juez de Trabajo respectivo, quien fijará además, atendiendo a las circunstancias, la forma en la que el trabajador deberá hacer el pago, pero el monto de los daños y perjuicios no podrá exceder al salario correspondiente a treinta (30) días.

ARTICULO 123. El preaviso, auxilio de cesantía o indemnización de que tratan los artículos anteriores se regirán por las siguientes reglas:

- a) el importe de los mismos no podrá ser objeto de compensación, venta o cesión, ni podrá ser embargado, salvo en la mitad, por concepto de pensiones alimenticias;
- b) la indemnización que corresponda se calculara tomando como base el promedio de salarios devengados por el trabajador durante los últimos (6) meses que tenga de vigencia el contrato, o fracción de tiempo menor si no se hubiere ajustado dicho término;

- c) la continuidad del trabajo no se interrumpe por enfermedad, vacaciones, huelga o paros legales, y otras causas análogas, que según este Código, no ponen término al contrato de trabajo; y,
- d) será absolutamente nula la cláusula del contrato que tienda a interrumpir la continuidad de los servicios prestados o por prestarse.

ARTICULO 124. El patrono no podrá dar por terminado el contrato de trabajo de la mujer embarazada sin justificar previamente ante el juez de trabajo respectivo alguna de las causales enumeradas en el artículo 112° - En estos casos subsistirá la relación del trabajo hasta que termine el descanso post-natal o hasta que quedare ejecutoriada la sentencia que declare la terminación del contrato.

ARTICULO 125. A la terminación de todo contrato de trabajo, cualquiera que sea la causa que la haya motivado, el patrono debe dar gratuitamente al trabajador una constancia que exprese:

- a) la fecha de iniciación y terminación de las labores;
- b) la clase de trabajo desempeñado; y,
- c) el salario devengado durante el último período de pago.

Si el trabajador lo desea la constancia deberá expresar también:

- a) la eficiencia y comportamiento del trabajador; y,
- b) la causa o causas de la terminación del contrato.

ARTICULO 126. Las indemnizaciones previstas en los artículos 116, 120 y 121 procederán también cuando el patrono liquide o cese en sus negocios, voluntariamente o no. En caso de insolvencia,

concurso, quiebra, embargo, sucesión u otros similares, gozarán los créditos que por éstos conceptos correspondan a los trabajadores de un privilegio especialísimo sobre todos los demás acreedores de la masa, excepto los alimentarios; y el curador depositario, ejecutor testamentario o interventor, estarán obligados a pagarlos dentro de los treinta (30) días siguientes al reconocimiento formal que ellos o los Tribunales de Trabajo hagan de dichos créditos, o en el momento que haya fondos si al vencerse este plazo no los hubiere del todo.

CAPITULO XIII

TRABAJO SUJETO A REGIMENES ESPECIALES

Trabajo de las mujeres y de los menores de edad

ARTICULO 127. El trabajo de las mujeres y menores de edad debe ser adecuado especialmente a su edad. Condiciones o estado físico y desarrollo intelectual y moral.

ARTICULO. 128 Los menores que no hayan cumplido diez y seis (16) años de edad y las mujeres no podrán desempeñar las labores que este Código, el de Sanidad y los reglamentos de higiene y seguridad señalen como insalubres o peligrosas.

Artículo 129. Es prohibido el trabajo nocturno y la jornada extraordinaria de los menores de diez y seis (16) años.

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

ARTICULO 133. Todo patrono, que ocupe los servicios de menores de diez y seis (16) años llevará un registro en que conste:

1°- Edad del menor. Para este efecto, y el del trabajo de menores en general, el registro del estado civil expedirá libres de derechos fiscales las certificaciones que se le pidan;

2°- Nombres y apellidos del trabajador menor, su domicilio y dirección;

3°- Nombres y apellidos de los padres o de sus representantes legales si los tuviere;

4°- Nombre de la empresa o patrono, su domicilio y dirección;

5°- Autorización escrita de los padres o representantes legales del menor, y en defecto de éstos, de los funcionarios a que se refiere el artículo 33 de este Código. En la autorización aludida se deberán consignar con claridad las condiciones de protección mínima en que deban trabajar los menores de edad.

Cuando esta autorización le otorgue los padres o representantes legales del menor, será necesario el visto bueno del Inspector de trabajo respectivo, y a falta de este, de los funcionarios a que se alude en el párrafo primero de este inciso;

6°- La clase de trabajo a que se les destine;

7°- Horas diarias de trabajo;

8°- Forma y monto de la retribución o salario.

9°- Fecha de ingreso al trabajo; y,

10°- Certificación de que el menor ha cumplido o cumple su obligación escolar.

Copia de este registro se enviara mensualmente al Inspector de Trabajo, debiendo este funcionario exigir las pruebas que estimare convenientes para asegurarse de la verdad de los datos declarados en el registro.

ARTICULO 135. Toda trabajadora en estado de gravidez gozará de descanso forzoso, retribuido del mismo modo que su trabajo, durante las cuatro (4) semanas que precedan al parto y las seis (6) que le sigan, y conservara el empleo y todos los derechos correspondientes a su contrato de trabajo.

Si se tratare de un salario que no sea fijo, como en el caso de trabajos a destajo o por tarea, se tomará en cuenta el salario promedio devengado por la trabajadora en el último año de servicio, o en todo el tiempo si fuere menor.

Para los efectos del descanso de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al patrono un certificado médico, en el cual debe constar:

- a) El estado de embarazo de la trabajadora;
- b) La indicación del día probable del parto; y
- c) La indicación del día desde el cual debe empezar el descanso, teniendo en cuenta que, por lo menos, ha de iniciarse cuatro (4) semanas antes del parto.

Todo médico que desempeñe algún cargo remunerado por el Estado o por sus instituciones, deberá expedir gratuitamente este certificado, a cuya presentación el patrono dará un acuse de recibo para los efectos legales.

ARTICULO 136. Los patronos cubrirán la diferencia existente entre el subsidio económico que por maternidad del Instituto Hondureño de Seguridad Social, y a la retribución que conforme al artículo anterior corresponde a la trabajadora en estado de gravidez.

Cuando el Instituto Hondureño de Seguridad Social no esté obligado a cubrir el subsidio de maternidad, la obligación que señala este artículo corre íntegramente a cargo del patrono.

ARTICULO 137. La trabajadora que en el curso del embarazo sufra un aborto o un parto prematuro no viable tiene derecho a la licencia de dos (2) a cuatro (4) semanas, remuneradas con el salario que devengaba en el momento de iniciarse el descanso. Si el parto es viable, se aplica lo establecido en el artículo 135°-

Para disfrutar de la licencia de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al patrono un certificado médico sobre lo siguiente:

- a) La afirmación de que la trabajadora ha sufrido un aborto o un parto prematuro, indicando el día en que haya tenido lugar; y,
- b) La indicación del tiempo de reposo que necesita la trabajadora.

En este caso y cuando la interesada permanezca ausente de su trabajo un tiempo mayor del concedido a consecuencia de enfermedad que según certificado médico deba su origen al embarazo o al parto, y que la incapacite para trabajar, tendrá también derecho a las prestaciones señaladas para el descanso forzoso pre y post-natal durante el lapso que exija su restablecimiento, siempre que este no exceda de tres (3) meses.

Estas prestaciones no son aplicables cuando se trate de aborto criminal.

ARTICULO 138. En caso de que una mujer permanezca ausente de su trabajo por más de tres (3) meses a consecuencia de enfermedad que, según certificado médico, deba su origen al embarazo o parto y la incapacite para trabajar, disfrutará de licencia que, salvo convenio en contrario, será sin goce de salario por todo el tiempo indispensable para su restablecimiento, conservando su empleo y los derechos adquiridos conforme al contrato.

ARTICULO 139. El subsidio durante los períodos inmediatamente anteriores y posteriores al parto se subordina al reposo de la trabajadora, y podrá suspenderse si la Inspección General del Trabajo o sus representantes comprueban, a instancia del patrono, que ésta, fuera de las labores domésticas compatibles con su estado, se dedica a otros trabajos remunerados.

ARTICULO 140. El patrono está en la obligación de conceder a la trabajadora dos (2) descansos de treinta (30) minutos cada uno, dentro de la jornada, para alimentar a su hijo, aprovechables, uno en el trabajo de la mañana y otro en el de la tarde, sin descuento alguno en el salario por dicho concepto, durante los primeros seis (6) meses de edad.

Este derecho será ejercitado por las madres cuando lo juzgue conveniente, sin más trámite que participar al director del trabajo la hora que hubieren escogido.

El patrono está en la obligación de conceder más descansos que los establecidos en los párrafos anteriores, si la trabajadora presentare certificado médico en el cual se expongan las razones que justifiquen ese mayor número de descansos.

Para dar cumplimiento a la obligación consagrada en este artículo, los patronos deben establecer en un lugar contiguo a aquel en donde la mujer trabaja, una sala de lactancia o un lugar apropiado para guardar al niño.

Los patronos pueden contratar con las instituciones de Protección Infantil el servicio de que trata el párrafo anterior.

ARTICULO 141. La retribución del descanso forzoso se fijara sacando el promedio de salarios devengados durante los últimos ciento ochenta (180) días o fracción de tiempo menor si no se hubiere ajustado dicho termino, contados a partir del momento en que la trabajadora dejó sus labores. El valor del tiempo diario destinado a la lactancia se determinara dividiendo el salario devengado en el respectivo período de pago por el número de horas efectivamente trabajadas, y estableciendo luego la equivalencia correspondiente. Si se trata de un salario que no sea fijo se aplicará la regla señalada para el descanso forzoso pre y post-natal.

ARTICULO 144. Ninguna trabajadora puede ser despedida por motivo de embarazo o lactancia.

Se presume que el despido se ha efectuado por motivo de embarazo o lactancia, cuando ha tenido lugar dentro del período del embarazo o dentro de los tres (3) meses posteriores al parto y sin la autorización de que trata el artículo siguiente.

La trabajadora despedida sin autorización de la autoridad tiene derecho al pago de una indemnización equivalente a los salarios de sesenta (60) días, fuera de las indemnizaciones y prestaciones a que hubiere lugar de acuerdo con el contrato de trabajo, y además, al pago de las diez (10) semanas de descanso remunerado de que trata este capítulo, si no lo ha tomado.

ARTICULO 145. Para poder despedir a una trabajadora durante el período de embarazo o los tres (3) meses posteriores al parto, el patrono necesita la autorización del Inspector de Trabajo, o del Alcalde Municipal en los lugares en donde no existiere aquel funcionario.

El permiso de que trata este artículo sólo puede concederse con fundamento en alguna de las causas que tiene el patrono para dar por terminado el contrato de trabajo y que se enumeran en el artículo 112.

No se entenderá que es justa causa de despido el menor rendimiento para el trabajo, en razón del embarazo.

Antes de resolver, el funcionario debe oír a la trabajadora y practicar todas las pruebas conducentes solicitadas por las partes cuando sea un Alcalde Municipal quien conozca de la solicitud de permiso, su providencia tiene carácter provisional y debe ser revisada por el Inspector de Trabajo residente en el lugar más cercano.

ARTICULO 146. En caso de que el patrono no cumpla con la obligación de otorgar los descansos remunerados de que trataría los artículos 135 y 137, la trabajadora tiene derecho como indemnización al doble de la remuneración de los descansos no concedidos.

ARTICULO 147. Queda prohibido emplear mujeres embarazadas en trabajos que requieran grandes esfuerzos. Igualmente queda prohibido emplear mujeres embarazadas en los trabajos nocturnos que se prolonguen por más de cinco (5) horas.

ARTICULO 148. La infracción de las disposiciones protectoras del trabajo de mujeres y menores contenidas en este Código y sus reglamentos, podrá ser denunciada por cualquier ciudadano.

CAPITULO XIV

SEGURIDAD E HIGIENE

PROTECCION A LOS TRABAJADORES DURANTE EL EJERCICIO DEL TRABAJO

ARTICULO 391. Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores.

Para este efecto deberá proceder, dentro del plazo que determine la Inspección General del Trabajo y de acuerdo con el reglamento o reglamentos que dicte el Poder Ejecutivo, a introducir por su cuenta todas las medidas de higiene y de seguridad en los lugares de trabajo que sirvan para prevenir, reducir o eliminar los riesgos profesionales.

ARTICULO 392. Es también obligación de todo patrono acatar y hacer cumplir las medidas de prevención de riesgos profesionales que dicte el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 393

Los trabajos a domicilio o en familia quedan sometidos a las disposiciones que preceden, pero las respectivas obligaciones recaerán, según el caso, sobre los trabajadores o sobre el jefe de la familia.

ARTICULO 394. En los establecimientos industriales y comerciales se tomarán medidas para proteger la moralidad y asegurar el bienestar de los trabajadores y en especial las siguientes:

1°-prohibir la introducción, venta y uso de drogas heroicas o de bebidas embriagantes;

2°-habilitar lugares especiales para dormir o comer, operaciones que quedan prohibidas en los lugares de trabajo; y,

3°-limitar a cincuenta (50) kilogramos el peso de los sacos o bultos que carguen los trabajadores, con una tolerancia de hasta un diez por ciento (10%) en casos especiales señalados por el reglamento. La movilización de pesos mayores debe hacerse por medios mecánicos.

ARTÍCULO 398 El reglamento especial que se prescribe en el artículo anterior debe contener, por lo menos, disposiciones normativas sobre los siguientes puntos:

1°-protección e higiene personal de los trabajadores;

2°-prevención de accidentes y enfermedades;

3°-servicio médico, sanidad del establecimiento, y salas cunas en su caso;

4°-prohibición de facilitar alojamiento en edificios de industrias peligrosas o insalubres;

5°-provisión de sillas para trabajadores de tiendas, boticas, fábricas, talleres y establecimientos similares;

6°-cuando se trate de trabajos con soldadura eléctrica, las condiciones que deben reunir los locales y los elementos de protección para los trabajadores;

7°-normas especiales, cuando se trate de empresas mineras y petroleras;

8°-medidas de seguridad en las empresas de energía eléctrica, en los depósitos de explosivos, de materias inflamables y demás elementos peligrosos; y,

9°-higiene en las empresas agrícolas, ganaderas y forestales.

ARTICULO 399. Una vez aprobado el reglamento de conformidad con el artículo 397, el patrono debe mantenerlo fijado en dos (2) lugares visibles del local del trabajo.

ARTICULO 400. Corresponde al Ministerio de Trabajo y Previsión Social velar por el cumplimiento de las disposiciones de este Capítulo, atender las reclamaciones de patronos y obreros sobre la

trasgresión de sus reglas, prevenir a los remisos, y, en caso de reincidencia o negligencia, imponer sanciones, teniendo en cuenta la capacidad económica del trasgresor y la naturaleza de la falta cometida. Devengados en cualesquiera de los períodos de pago convenidos, si el día de su vencimiento no se les hubiere pagado.

ARTICULO 401. Todos los patronos están obligados a pagar las prestaciones establecidas en este Título, salvo las excepciones que en el mismo se consagran.

Estas prestaciones dejaran de estar a cargo de los patronos cuando el riesgo de ellas sea asumido por el Instituto Hondureño de Seguridad Social, de acuerdo con la ley y dentro de los reglamentos que dicte el mismo instituto.

ARTICULO 402. Riesgos profesionales son los accidentes o enfermedades a que están expuestos los trabajadores a causa de las labores que ejecutan por cuenta ajena.

ARTICULO 403. Se entiende por accidente de trabajo todo suceso imprevisto y repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca al trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional permanente o pasajera.

ARTICULO 404. Se entiende por enfermedad profesional todo estado patológico que sobrevenga como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, bien sea determinado por agentes físicos, químicos o biológicos.

Las enfermedades endémicas y epidémicas de la región solo se consideran como profesionales cuando se adquieren por los encargados de combatirlas por rasan de su oficio.

Para los efectos de este artículo, se consigna más adelante la tabla de enfermedades profesionales.

ARTICULO 405. También se entenderá por riesgo profesional toda lesión, enfermedad o agravación que sufra posteriormente el trabajador como consecuencia directa, inmediata e indudable de un accidente de trabajo o enfermedad profesional de que haya sido víctima de acuerdo con lo dicho en los artículos anteriores.

Cuando las consecuencias de un riesgo profesional realizado se agravaren por una enfermedad o lesión que haya tenido la víctima con anterioridad al hecho o hechos causantes del mismo, se considerará dicha reagravación, para los efectos de su indemnización, como resultado directo del riesgo profesional ocurrido e indirecto de la enfermedad o lesión.

ARTICULO 408. Incapacidad total permanente es la que inhabilita de un modo absoluto y definitivo al trabajador.

ARTICULO 409. Incapacidad parcial permanente es la disminución de las facultades de un individuo por haber sufrido la pérdida o paralización de algún miembro, órgano o función del cuerpo.

ARTICULO 410. Incapacidad temporal es la que impide al trabajador dedicarse a sus labores habituales durante un período limitado de tiempo que no exceda de un (1) año, siempre que al terminar su curación quede apto para el trabajo.

CAPITULO XV

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 857. Las controversias que no tengan señalado un procedimiento especial, como las de disolución y liquidación de asociaciones profesionales, etc., se tramitarán conforme al procedimiento ordinario señalado en este Código.

7. Política de actualización

Este manual de Reglamento interno deberá actualizarse una vez al año, conforme se actualicen las leyes laborales del país.

5.2.2 Manual de reclutamiento y selección



MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV

Sustentado por:

ADA GABRIELA GUARDADO

SOFIA MARIA MASSOU

TEGUCIGALPA, M.D.C

HONDURAS, C.A

MARZO, 2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. Políticas	109
2. Datos generales de la empresa	109
3. Objetivos	110
3.1 Objetivos generales	110
3.2 Objetivos específicos	110
4. Alcance	111
5. Reclutamiento	111
5.1 Nuevo talento	111
5.2 Fuentes de reclutamiento	111
5.2.1 Reclutamiento Externo	111

5.2.2 Reclutamiento Interno	112
6. Selección	112
6.1 Proceso de selección	112
6.1.1 Revisión de hoja de vida	113
7. Entrevista	113
7.1 Tipos de entrevistas	114
7.2. Número de personas implicadas	114
7.3 Grado de Estructura	114
8. Evaluaciones psicométricas	129
8.1 Las evaluaciones psicométricas	129
8.2 Tipos de pruebas	129
8.2.1 Test de inteligencia	129
8.2.2 Test de aptitudes y habilidades	129
9. Pruebas sugeridas.	130
9.1 Prueba de inteligencia	130
9.2 Pruebas de aptitudes y habilidades	131
9.3 Prueba de personalidad	132
10. Verificaciones laborales	133
10.1 Formato de verificación laboral	133
11. Contratación	135
11.1 Nota de agradecimiento	136
11.2 Oferta laboral	137
11.3 Aprobación oferta laboral	138

12. Pasos para el reclutamiento y selección	139
13. Política de actualización	139

INTRODUCCION

En la actualidad, el capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva sustentable para las organizaciones, porque es lo único que le agrega un valor diferencial a las mismas; por ser inimitable e insustituible, tal situación es importante para dar al personal el verdadero lugar que se merece, como factor clave del éxito o fracaso de las empresas o instituciones.

El proceso de Selección de personal es fundamental para el éxito en la consecución de las metas y objetivos institucionales ya que, seleccionando a las personas adecuadas desde el inicio, se incrementa la productividad, la calidad en el trabajo y la motivación del trabajador. El reclutamiento, selección y contratación de personal es un proceso importante para cualquier organización. Se ejecuta de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa que pertenezca y con los requisitos del manual de descripción de puestos correspondiente.

El manual presenta los pasos y criterios que se usan para llevar a cabo el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, añadiendo información extra y la comprensión necesaria para identificar, atraer y seleccionar a los candidatos idóneos con las competencias y cualidades necesarias, tomando en cuenta que la decisión final corresponde siempre a la unidad solicitante.

1. Políticas

El presente manual de reclutamiento y selección de personal aplica para todos los departamentos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**, ya sean empleados administrativos, atención al cliente, o auxiliares de bodega. El departamento de recursos humanos será el responsable de la realización adecuada de este proceso. Este manual cuenta con la aprobación del gerente general de la empresa.

Elaborado en el mes de marzo de 2021.

2. Datos generales de la empresa

2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad a buen precio, tener variedad en todos los departamentos, hasta lograr ser la primera opción en el mercado.

2.2 Visión

Llegar a ser una cadena de tiendas a nivel nacional, tener una sucursal en cada ciudad del país, y poder dar empleo a muchas familias, garantizar calidad, buenos precios y excelente atención.

2.3 Valores

- Honestidad
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Servicio
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Compromiso

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proporcionar el proceso adecuado para el reclutamiento, selección, y contratación de personal para la empresa.

3.2 Objetivos específicos

- Atraer a los mejores candidatos para que se desempeñen dentro de la empresa.
- Brindar material técnico para la adecuada selección de personal.
- Definir específicamente las funciones de cada puesto para poder maximizar la productividad de los trabajadores.

4. Alcance

El siguiente manual de reclutamiento, selección y contratación de personal está orientado a todos los departamentos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**, el cual está organizado por: gerente general, gerente de mercadeo, gerente administrativo, gerente de operaciones, gerente de contabilidad, supervisor de bodega, supervisoras de área, gerentes de tienda, supervisoras de planta, cajeras, auxiliares de venta y de bodega.

5. Reclutamiento

5.1 Nuevo talento

Palermo Acure (2018) define que el reclutamiento o nuevo talento es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

5.2 Fuentes de reclutamiento

5.2.1 Reclutamiento Externo

Las fuentes de reclutamiento externo son aquellas que no pertenecen a la empresa. Estamos hablando de buscar a través de servicios de empleo o internet; e incluso de externalizar el proceso de apostar por el Head hunting.

- **Head hunting**, personas especialistas que la empresa contrata para que salgan en busca de nuevos talentos los cuales hacen el proceso de selección, para atraer al candidato perfecto para el puesto.
- **Búsqueda de talento por internet**, de las opciones hoy en día más utilizadas ya que es económico y tiene gran alcance.

5.2.2 Reclutamiento Interno

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, transferidos o transferidos con promoción.

- **Transferencia de empleados**, es un enfoque para ayudar a los empleados a desarrollar habilidades dentro de la misma empresa. Consiste en mover al empleado hacia otro departamento de la empresa, con el de aprender nuevos conocimientos y destrezas. Este tipo de acciones es una forma de ayudar al empleado a ganar mayor experiencia

- **Programa referencial**, método el cual los reclutadores piden a empleados de su confianza que recomienden a sus contactos para una vacante dentro de la compañía.
- **La base de talento**, recurrir a la base de datos de los otros candidatos que en su momento figuraban como buenas opciones para ocupar ese puesto.

6. Selección

6.1 Proceso de selección

El proceso de selección se puede definir como el proceso de selección y preselección de los candidatos adecuados con las calificaciones necesarias y el conjunto de habilidades para cubrir las vacantes en una organización. El proceso de selección varía de una industria a otra, de una empresa a otra e incluso entre los departamentos de la misma empresa. Es la herramienta que la dirección de la

empresa aplica para diferenciar entre los candidatos que están cualificados y los que no lo están mediante el uso de diferentes técnicas.

6.1.1 Revisión de hoja de vida

Se analizarán las hojas de vida clasificadas dentro de un primer filtro luego de realizarse las entrevistas iniciales con base en las exigencias del perfil buscado, se pre selecciona toda aquella hoja de vida que cumpla con los requerimientos del perfil solicitado.

7. Entrevista

Ana Calles afirma que la entrevista de selección es una situación psicológica de interacción dinámica por medio del lenguaje, entre dos personas (entrevistado y entrevistador), en la cual se produce un intercambio de información en forma de ideas, opiniones, sentimientos, etc. La entrevista es el marco de referencia donde se integran los datos de que se disponen del sujeto, recogidos en otras fases del proceso de selección de personal, y se analizan todas las características de personalidad del candidato para determinar si resulta adecuado para el puesto que se desea cubrir. A través de la entrevista el entrevistador intenta conocer el comportamiento pasado y el presente del candidato, para a partir de ahí predecir cómo se comportará en un futuro.

7.1 Tipos de entrevistas

7.1.1 Número de personas implicadas

Número de personas implicadas, Entrevistas individuales, un entrevistador y un entrevistado. Entrevistas de grupo, un entrevistador y varios entrevistados, varios entrevistadores y un entrevistado, varios entrevistadores y varios entrevistados.

7.1.2 Grado de Estructura

Grado de estructura, Van desde la ausencia total de estructuración, donde las preguntas se suceden sin orden aparente (entrevistas no estructuradas o libre) al máximo grado del mismo, donde

las preguntas se elaboran cuidadosamente, antes de empezar la entrevista, pero el entrevistador no se sale de dicho guion (entrevistas estructuradas).

7.1.3 Entrevista Estructurada

Este tipo de entrevista todo lo que ocurra en ella está programado y estudiado, la secuencia de preguntas, el tono de la conversación, los distintos temas a tratar. En este tipo de entrevistas no se deja margen a la improvisación ni a la personalización ya que todos los candidatos pasaran exactamente por el mismo proceso.

7.1.4 Entrevista Libre

En esta situación el reclutador acude a la entrevista teniendo muy claros los objetivos que requiere el puesto de trabajo y las aptitudes que debe tener el candidato, sin embargo, no se sigue ningún guion y la improvisación es la protagonista.

7.1.5 Entrevista mixta o Semiestructurada

El reclutador aplicará una estrategia mixta que consta por una parte de la realización de preguntas abiertas al candidato donde se personaliza y se improvisa, y por otra se seguirá una serie de cuestiones predeterminadas con las que se consigue profundizar en los aspectos relevantes.

Propuesta de Formato de entrevista estructurada para personal Gerencia y jefaturas

Entrevista de trabajo



I. DATOS GENERALES

FECHA: _____

NOMBRE ENTREVISTADOR _____

NOMBRE DE CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

II. INFORMACION LABORAL

1. ¿Cuenta con experiencia previa a este tipo de puesto o similares?
2. ¿En qué trabajo ha estado más contento? ¿Por qué?
3. ¿Qué cualidades le gusta más en un superior?
4. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?
5. Deme un ejemplo de un proyecto que efectuó bajo presión
6. ¿Contaba con personal a su cargo? ¿Cuántas personas tenían a su mando?
7. ¿Qué paso en su última experiencia laboral?
8. ¿Cuánto tiempo lleva desempleado?
9. ¿Está usted abierto al dialogo con todos sus colaboradores o prefiere otro sistema de comunicación?

10. ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?

III. Información Empresarial

1. ¿Qué tanto conoce de la empresa?
2. ¿Porque considera que debemos hacerlo parte de la empresa?
3. ¿Cómo se visualiza profesionalmente dentro de 3 años?
4. ¿Qué aportes considera que podría traer a la empresa?
5. ¿Cuál es su aspiración laboral dentro de esta empresa?
6. ¿Qué factores lo hicieron aplicar para trabajar aquí?
7. ¿Qué encuentra diferente en esta empresa a las otras?

IV. Remuneración Económica

1. ¿Cuánto estima que puede ser un sueldo justo para el puesto que va a desempeñar?
2. ¿Ha escuchado de nuestra oferta laboral?
3. ¿Considera que la mejor motivación para el empleado es mediante bonificaciones?

V. Formación académica

Quiero conocer en general su formación académica, lo que más le gusto, lo que más se le dificulto, calificaciones, actividades extra curriculares, etc.

1. ¿Qué logros académicos obtuvo?
2. ¿Cuáles fueron sus clases favoritas?
3. ¿Qué tanto participo en actividades escolares no académicas?
4. ¿Cómo decidió estudiar eso?
5. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿Qué haría diferente? ¿Por qué?

Comentarios y observaciones en general de la

entrevista: _____

Propuesta de entrevista estructurada para personal operario

DEPARTAMENTO DE RRHH

Entrevista de trabajo



I. DATOS GENERALES

FECHA: _____

NOMBRE ENTREVISTADOR _____

NOMBRE DE CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

II. INFORMACION LABORAL

1. ¿Cuenta con experiencia en este tipo de puestos o similares?
2. ¿Cuánto tiempo duro en su último trabajo?
3. ¿está acostumbrado o familiarizado a trabajar bajo meta?
4. ¿Cómo considera que fue su relación con su último jefe?
5. ¿está dispuesto a ser trasladada (o) de sucursal?
6. Mencione sus mayores cualidades
7. ¿Qué tipo de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
8. ¿Cuáles fueron sus puntos débiles que su último jefe le hizo saber?

III. Formación académica y entrenamiento

1. ¿Cuál es su nivel académico?
2. ¿Qué parte de sus estudios se costó usted mismo?
3. ¿Cuál fue su clase o materia favorita?
4. ¿Reprobó algún grado o materia?
5. Participo en actividades escolares no académicas
6. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?

IV. Información personal

1. ¿Con quién vive?
2. ¿Cuántas personas en su casa trabajan?
3. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?
4. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo?
5. ¿le ocasionaría algún tipo de problemas el viajar?

Notas y comentarios

Si no se recomienda al candidato para el empleo, sírvase dar las razones principales

PROPUESTA DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

Favor calificar los siguientes aspectos que fueron considerados en la entrevista, de la siguiente manera:

- **Código de evaluación**

1	No debe considerarse
2	Bueno
3	Muy bueno
4	Excelente

Historial de trabajo

Considere: Similitud de experiencia de trabajo con este puesto. Continuidad, estabilidad y progreso en la carrera. Explicación de cambios de trabajo, vacíos entre trabajos e inconsistencias. Número de trabajos y periodos desempleado. Área de especialización.

Evaluación _____

Metas de trabajo

Considere: Razones por las cuales solicita este trabajo. Conocimientos sobre este trabajo y relación entre el trabajo y las metas profesionales del candidato. Perspectivas de progreso

Evaluación_____

Apariencia personal

Considere: Apariencia personal consistente con el contacto interpersonal requerido para este trabajo. Aseo, presentación, simpatía. Habilidades de expresión, nervios, tono de voz.

Evaluación_____

Inteligencia afectiva

Considere: Uso necesario de razonamiento, solución de problemas y experiencia para realizar este trabajo. Capacidad para aprender. Juicio práctico. Habilidades administrativas (planificación, organización, delegación y control)

Evaluación_____

Capacidad interpersonal

Considere: Capacidad para tratar eficazmente con otros. Relaciones con subordinados, compañeros y jefes anteriores. Capacidad para colaborar eficazmente con otros. Capacidad para escuchar atentamente.

Evaluación_____

Adaptación personal

Considere: Capacidad para adaptación de personal en sus relaciones con otros y las exigencias del trabajo. Confianza en sí mismo y voluntad para actuar de acuerdo a sus convicciones. Respuestas objetivas y constructivas a problemas. Flexibilidad y tolerancia frente a opiniones, respuestas o personas diferentes a sus criterios.

Evaluación _____

Resumen de cualidades notables

Resumen de puntos débiles

Resumen y evaluación total

Evaluación _____

Propuesta de entrevista semiestructurada a nivel de Gerencia y jefaturas

DEPARTAMENTO DE RRHH

Entrevista de trabajo



I. DATOS GENERALES

FECHA: _____

NOMBRE ENTREVISTADOR _____

NOMBRE DE CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

II. INFORMACION EN GENERAL

1. ¿podría hablarme de usted?
2. ¿Qué formación académica tiene?
3. ¿Cuál es su experiencia laboral?
4. ¿podría decirme tres virtudes personales?
5. ¿podría darme tres defectos suyos?
6. ¿Por qué cree que es apto para el puesto de trabajo?
7. ¿Dónde se ve dentro de 3 años?

8. ¿Habla algún idioma?
9. ¿Qué podría decirme de la labor de esta empresa?
10. ¿Prefiere que le digan que hacer o tomar la iniciativa?
11. Mencione que actividades realiza para divertirse para pasar su tiempo libre
12. Ha tenido accidentes de trabajo
13. ¿Qué transporte utiliza para llegar a su sitio de trabajo?
14. Describa ejemplos de condiciones específicas de trabajo, tareas o asignaciones que hayan sido insatisfactorias.
15. Describa una situación en la que enfrente problemas que pusieran a prueba su capacidad para manejar el estrés.

Propuesta de entrevista semiestructurada a nivel de operarios

DEPARTAMENTO DE RRHH

Entrevista de trabajo



I. DATOS GENERALES

FECHA: _____

NOMBRE ENTREVISTADOR _____

NOMBRE DE CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

II. INFORMACION EN GENERAL

1. ¿Podría hablarme de usted?
2. ¿Qué formación académica tiene?
3. ¿Cuál es su experiencia laboral?
4. ¿podría decirme tres virtudes personales?
5. ¿podría darme tres defectos suyos?
6. ¿Ha tenido accidentes de trabajo?
7. ¿Qué transporte utiliza para llegar a su sitio de trabajo?
8. Describa una situación en la que enfrente problemas que pusieran a prueba su capacidad para manejar el estrés.
9. ¿Cómo se describe para trabajar en equipo?
10. ¿Cómo fue su relación con su último jefe?
11. ¿Cómo se ve en un plazo de 3-5 años?
12. Mencione tres fortalezas por las cuales se destaca en su profesión o labor
13. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar como persona? ¿Qué está haciendo para mejorar?
14. ¿A qué edad empezó a trabajar?
15. ¿si pudiese desarrollarse en otro cargo dentro de la empresa, cual le gustaría?

Propuesta de formato general de entrevista



FORMATO DE ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

PROCESO: GESTION
RECURSOS HUMANO

INFORMACION PERSONAL				
Cargo al que aspira		Dependencia		
Nombres completos		Numero de identidad		
Dirección residencia actual		Lugar nacimiento	Fecha de nacimiento	
Correo electrónico		Trabaja algún familiar en la empresa		
No. Teléfono fijo y celular		Ciudad		
INFORMACION FAMILIAR				
Estado civil:	Con quien vive:	Tenencia de la vivienda:		
Hijos:	Cuántas personas dependen económicamente de usted	Caso de emergencia contactar a :		
INFORMACION ACADEMICA Y DE FORMACION				
Secundaria (nombre el grado hasta el cual realizo)		Nombre de la Institución	Año de finalización	
Nombre programas de Pregrado (Técnico, tecnológico, profesional)		Nombre de la Institución	En curso	Terminado

Nombre programas de Educación continua (diplomas, seminarios, curso)	Nombre de la Institución	En curso	Terminado
Idiomas que domina:	Programas de computación que maneja		
EXPERIENCIA LABORAL			
Nombre las últimas dos empresas en las que laboro o labora actualmente	Área donde se desempeño	Cargo desempeñado	
Nombre de su ultimo jefe inmediato	No de teléfono	Horario	
Motivo de retiro	Tiempo sin laborar	Ultimo salario	
Conocimientos adquiridos			
Mencione las funciones o responsabilidades principales de su cargo			
HABILIDADES-COMPETENCIAS			
Dos fortalezas por las cuales se destaca en su profesión o labor			
Como lo describen las personas que lo rodean			
Que hace o como evalúa su trabajo para saber que quedo bien hecho			
Intereses frente al cargo que aspira			

Mencione sus proyectos a nivel personal, laboral			
¿Cómo se ve dentro de 5 años?			
COMPETENCIAS			
Principales competencias y habilidades que se identifican del candidato (a)	Nivel del candidato		
	Bajo	Medio	Alto
CONCEPTO			
Concepto	Elaborado por:	Fecha	Hora
Cumple para el cargo			
Sí No			
Observaciones:			
Firma			

8. Evaluaciones psicométricas

8.1 Las evaluaciones psicométricas

Son un método estándar y científico utilizado para medir las capacidades mentales y el estilo de comportamiento de los individuos. El objetivo principal de su aplicación es predecir el desempeño de los candidatos para lograr una selección del personal más certera y conveniente a los intereses de la empresa.

8.2 Tipos de pruebas

8.2.1 Test de inteligencia

Mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera eficiente a través de la comprensión. Se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinarias, facilidad para la toma de decisiones o iniciativa en la solución de problemas; además de medir el índice de inteligencia, también se detectan las habilidades intelectuales que se han desarrollado.

8.2.2 Test de aptitudes y habilidades

Mide en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. El objetivo de estos test es identificar en los evaluados un patrón de conducta que identifique competencias laborales y capacidades sobresalientes, con el fin de determinar el potencial en la práctica profesional.

9. Pruebas sugeridas

9.1 Prueba de inteligencia

- **Factor g-R**

Los test de factor “g” se diseñaron con el propósito de apreciar la inteligencia individual por medio de pruebas que redujesen en la medida de lo posible la influencia de otros factores, tales como la fluidez verbal, el nivel cultural o el contexto cultural. Son pruebas de tipo no verbal y para su realización se requiere únicamente que la persona perciba la posibilidad de relación entre formas y figuras abstractas.

Ficha técnica

Nombre: Factor g-R: Test de Inteligencia No Verbal Revisado

Autor: Catell, Catell y Weiss (2017)

Aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de aplicación: El tiempo de aplicación puede variar, siendo aproximadamente 40 minutos el tiempo necesario para su aplicación.

- **Test Domino**

El D-70 aprecia las funciones centrales de la inteligencia (abstracción y comprensión de relaciones). Consta de 44 elementos, precedido por cuatro ejemplos de tipo no verbal, representado por fichas de dominó ordenadas siguiendo una ley que el sujeto debe descubrir para continuar la serie comenzada.

Ficha técnica

Nombre: D-70

Autores: F. Kowrousky y P. Rennes.

Aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de aplicación: 25 minutos

- **Toni 4**

Una prueba para la evaluación de la inteligencia general en jóvenes y adultos. Su formato no verbal y la característica presentación de sus ítems hacen del TONI-4 una prueba idónea para evaluar a personas con dificultades verbales, auditivas o motoras. Además, el uso de figuras abstractas lo mantiene libre de factores culturales.

Ficha técnica

Nombre: Toni-4 Test de inteligencia No verbal

Autores: Brown, Sherbenou y Johnsen

Aplicación: Individual

Tiempo de aplicación: 15 minutos

9.2 Pruebas de aptitudes y habilidades

- **Test de Cleaver**

Describe la reacción ante una situación estresante y el desarrollo del trabajo en esa condición.

Ficha técnica

Nombre: Técnica Cleaver

Autor: JP Cleaver

Tiempo de aplicación: 15-20 minutos

Aplicación: individual

- **Test de Moss**

Evalúa las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que demandan una supervisión y control de personal subordinado. Este tipo de test sirve para detectar hasta qué grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales; asimismo evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales.

Ficha técnica

Nombre: Test de Moss/ Cuestionario de adaptación social.

Autor: Rudolf H. Moss & Berenice L. Moss

Aplicación: Individual o colectiva.

Tiempo de aplicación: 25-40 minutos

9.3 Prueba de personalidad

- **Los cinco grandes**

Considera los 5 rasgos de la personalidad más resaltantes: apertura a nuevas experiencias, tesón, extraversión, amabilidad y estado emocional.

Ficha técnica

Nombre: BFQ

Autores: Caprava; Barbaranelli y Borgogni

Aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de aplicación: 20-30 minutos

- **El test 16PF**

El test de personalidad de 16 factores tiene como objetivo principal describir las distintas personalidades de la población mediante un análisis factorial.

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario factorial de personalidad

Autor: R.B. Cattell

Aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de aplicación: 30-45 minutos

10. Verificaciones laborales

Es un proceso el cual consiste en verificar las referencias laborales antes de contratar al nuevo talento para la empresa, constatar que es real todo lo que el candidato colocó en su hoja de vida. Los controles de referencia son importantes porque permiten: verificar la información que el candidato ha proporcionado, ofrece información adicional sobre las habilidades, el rendimiento, el conocimiento y el historial laboral de un candidato de una fuente que no sea el candidato mismo. Ayudará a evaluar el potencial de éxito del candidato en el puesto. El rendimiento pasado es el mejor predictor del éxito futuro. Ayudará a clasificar candidatos y a pasarlos a una selección final.

10.1 Figura 1. Propuesta de Formato para verificación laboral

	Formato de verificación de referencias laborales				Fecha
	Procedimiento exclusivo de Recursos Humanos				Ciudad
DATOS DEL CANDIDATO					
Nombre completo del candidato					
REFERENCIAS LABORALES					
Empresa:					
Teléfono:					
Nombre del contacto:					
Cargo:					
Relación laboral:					
Tiempo laborado:					
Causa de Salida:					
¿Cómo describe el desempeño en general de esta persona?					
COMPORTAMIENTO					
CRITERIOS	1. Inferior	2. Bajo	3. Promedio	4. Alto	5. Superior
Iniciativa					
Puntualidad					
Asistencia					
Adaptabilidad					

Calidad de trabajo					
Honradez					
Rectitud					
Colaboración					
Responsabilidad					
Actitud hacia el jefe					
Actitud hacia sus compañeros					
Actitud hacia sus subordinados					
¿Lo contrataría nuevamente?					
Observaciones:					

Fuente: Elaboración propia

11. Contratación

Tomada la decisión es momento de avisar a la persona seleccionada y al resto de candidatos el fin del proceso y agradecerles su participación. Esto es importante ya que demuestra que tan importante es el recurso humano dentro de la empresa.

11.1 Nota de agradecimiento

Departamento de Recursos Humanos

Carta de agradecimiento

Tegucigalpa, DC

06 de marzo de 2021

Sr.



En nombre de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV** queremos agradecerle su interés y participación en el proceso para cubrir la vacante _____.

Le informamos que de acuerdo a los resultados obtenidos en las últimas actividades en las que ha participado, usted no ha quedado seleccionado (a), para la siguiente etapa del proceso de selección. No obstante lo anterior, sus resultados serán conservados en nuestra base de datos, a los efectos que puedan ser considerados en el futuro, en otros procesos de selección, estamos seguros que por sus cualidades personales y laborales podemos contar con usted en futuros procesos que representen una nueva oportunidad en la organización.

De nuevo, muchas ¡Gracias!

Atentamente

11.2 Oferta laboral

Departamento de Recursos Humanos

Notificación de selección

Tegucigalpa, DC

06 de marzo de 2021

Sr.

OFERTA LABORAL

En nombre de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV** le notificamos al

Sr (a) _____ por medio de la presente que ha sido seleccionado como candidato para desarrollar el puesto de _____ en el departamento de _____.

Con una propuesta salarial de _____. Formando parte de la empresa a partir de:
_____.

Atentamente

Jefe de Recursos Humano

11.3 Aprobación oferta laboral



Departamento de Recursos Humanos

Tegucigalpa, DC

06 de marzo de 2021



Aprobación laboral

Yo, _____ con numero de identidad _____, acepto la oferta laboral que se me ha presentado en **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV** en el puesto de _____ dentro del departamento de _____ en la sucursal _____ con un horario establecido de _____ a _____, devengando un salario de _____ por medio de pago quincenal. Por medio de la presente me comprometo a cumplir con las tareas asignadas, para lograr los objetivos de la empresa.

Atentamente

Firma del nuevo colaborador

Paso 1 Necesidad de Recursos Humanos:

Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que logra ser de nuevo espacio debido a la necesidad y dificultad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Pasó 2: Requisición:

El remplazo y el puesto de nueva creación, se comunican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección delegada de estas funciones, señalando los motivos que las están causando, la fecha en que corresponderá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, al departamento turno y horario.

Paso 3: Análisis de puestos.

Admitida la requisición de personal, se acudirá al análisis de puestos, con el objeto de estipular los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, habrá de provenir en su elaboración para poder obligar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

Pasó 4: Fuentes de reclutamiento:

El reclutamiento es un conjunto de operaciones que se desarrollan para asumir candidatos potencialmente calificados idóneos de ocupar cargos dentro de la organización. Fundamentalmente es un procedimiento de información, mediante el cual la organización promete al mercado de recursos humanos oportunidades de cargo.

Pasó 5: Solicitud de empleo:

El espacio determinado a la oficina de reclutamiento y selección corresponderá suministrar las facilidades apropiadas a fin de que resulte eficaz y domine al mínimo las molestias que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Paso 6: Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo:

La hoja de solicitud es un forma impreso a través del cual un candidato suministra información particular a una empresa, con la intención de que sea estimado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a descartar al aspirante o aceptarlo.

Paso 7: Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando:

Es ambicionado tener tres formas disímiles: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las desiguales tipologías de cada puesto y los requerimientos de cada uno.

Pasó 8: Entrevista inicial:

Esta entrevista intenta descubrir de manera clara y en el pequeño de tiempo posible, los aspectos más perceptibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, entre otros con el objeto de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

Pasó 9: Entrevista de selección:

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por esencia suministrar u lograr información o cambiar actitudes, y en sobriedad de las cuales se toman finales decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico. Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, en este caso serán el, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del interesado, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual involucra el conocimiento de varias técnicas a recurrir en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivela que se está seleccionando

Pasó 10: Pruebas psicológicas.

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran: Pruebas de personalidad, inteligencia, intereses, rendimiento, aptitud.

Pasó 11: Entrevista final:

En su mayoría de las empresas el supervisor inmediato o el gerente del departamento es quien tiene la última palabra con respecto a la contratación de nuevos empleados.

Independientemente de quién tome la disposición final, el futuro revisor tenderá a poseer una intervención más activa si puede rescatar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una perspectiva muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante,

así como su capacidad general. Cuando el supervisor confía en la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae la necesidad psicológica de ayudar al recién llegado.

Pasó 12 Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.

Generalmente se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad socio familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.
- En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Se averiguan sus contextos actuales de vida y se confirman sus antecedentes a través de los sentires indicados por las personas con las que ha tenido interrelación.

La autenticidad de la información correspondiente por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se quiere cubrir, así como el costo de la misma, establecerá el canal que se maneja para su elaboración.

Pasó 13: Examen médico:

El examen médico de recibimiento viste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la aptitud y cuantía de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de

evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a coexistir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

Pasó 14: Decisión final:

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Se presenta al jefe inmediato para su atención y decisión final.

13. Política de actualización

Este manual de reclutamiento y selección forma parte esencial del departamento de Recursos Humanos de es por ello que debiera actualizarse una vez al año, para poder estar vigente en cuanto a leyes y procesos.

5.2.3 Manual de Inducción



ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV

MANUAL DE INDUCCIÓN

SUSTENTADO POR:

ADA GABRIELA GUARDADO

SOFIA MARIA MASSOU

MARZO, 2021

TABLA DE COTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. Políticas	147
2. Datos generales de la empresa	147

2.1 Misión	147
2.2 Visión	14
2.3 Valores	1473
3. Objetivos	148
3.1 Objetivos generales	148
3.2 Objetivos específicos	148
4. Alcance	149
5. Proceso de inducción	149
6. Carta de bienvenida	150
7. Reglamento interno	151
8. Programa de inducción	151
8.1 Inducción auxiliar de ventas	152
8.2 Inducción auxiliares de bodega	153
8.3 Inducción supervisoras y gerentes de tienda	154
9. Flujograma	155
10. Tipo de inducción	156
11. Política de actualización	156

INTRODUCCION

La inducción de personal es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Así este nuevo elemento puede conocer la filosofía, cultura, historia, políticas, reglamento

interno del cual ahora será parte. Constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenderá a desenvolverse para lograr los objetivos por los cuales fue contratado. Este proceso se presenta en tres etapas donde facilitara y hará que el nuevo talento se sienta más familiarizado, estos son: Inducción General, que es realizada por parte del departamento de recursos humanos donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimientos de la organización.

Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñara. Inducción Específica, que es realizada por parte del superior inmediato, generalmente se recomienda que sea realizada por el jefe del área donde se trabaja o por un empleado con antigüedad en dicho sector. Se expone lo que se realizara en el puesto, las medidas de seguridad, así como la presentación de las áreas donde se trabajara. También se conoce a los demás miembros del equipo con los que se interactuara en el cumplimiento de sus funciones.

Seguimiento de la inducción de personal, está a cargo del área de recursos humanos, pero también de los supervisores del puesto. Mediante esta etapa ambos se aseguran que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelvan cualquier duda.

1. Políticas

El presente manual de Inducción de Personal aplica para todos los departamentos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**, y cada uno de sus empleados ya sean empleados

administrativos, atención al cliente, o auxiliares de bodega. El departamento de recursos humanos será el responsable de la realización adecuada de este proceso. Este manual cuenta con la aprobación del gerente general de la empresa.

Elaborado en el mes de marzo de 2021.

2. Datos generales de la empresa

2.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad a buen precio, tener variedad en todos los departamentos, hasta lograr ser la primera opción en el mercado.

2.2 Visión

Llegar a ser una cadena de tiendas a nivel nacional, tener una sucursal en cada ciudad del país, y poder dar empleo a muchas familias, garantizar calidad, buenos precios y excelente atención.

3.3 Valores

- Honestidad
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Servicio
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Compromiso

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Brindar al trabajador una afectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, alinear y fidelizar al nuevo empleado con la organización de una manera formal.

3.2 Objetivos específicos

- Acelerar la socialización con la empresa.
- Propiciar un ambiente de trabajo adecuado tanto para el equipo de trabajo actual como para la persona que se integra.
- Mejorar los procesos de comunicación con el nuevo personal.
- Brindar información general sobre la institución al nuevo miembro.

4. Alcance

El presente manual de Inducción se aplicará a todas las personas que se incorporen a trabajar o se cambien de puesto o departamento, en **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV.**

5. Pasos del proceso de Inducción

Paso # 1: Recibimiento e identificación, este proceso es necesario para que el nuevo colaborador ande debidamente identificado y evitar cualquier mal entendido.

Paso # 2: Firma del contrato, el primer día dentro de la organización suele firmarse el documento donde se acredita y afirma, la prestación del consentimiento y aprobación de todo el contenido del documento, por ambas partes.

Paso # 3: Reglamento interno de la empresa, son las reglas a seguir mientras se trabaja para la empresa. Estas normas se refieren a: disposiciones del uso del inmobiliario, horarios y medidas disciplinarias cuando se incumpla con las pautas aquí establecidas.

Paso # 4: Presentación de la empresa y del área donde prestará sus servicios, un responsable de la empresa guiará al trabajador por las instalaciones y le presentará el funcionamiento de la compañía y de su área de trabajo, le dará un recorrido por las áreas de descanso, áreas comunes, baños, salida de emergencia, etc.

Paso # 5: Integración en equipos, momento decisivo ya que una mala integración en los equipos de trabajo puede costar mucho tiempo en términos de adaptación. La buena predisposición de los compañeros será clave en este sentido.

7. Carta de bienvenida

Estimado (a)

Te damos la Bienvenida a esta gran familia de **ALMACENES EL TITAN S de RL CV** Nos sentimos afortunados de poder contar contigo en la empresa, sabemos que será de mucho beneficio lo

que nos puedas aportar, todo el personal de nuestras sucursales te recibirán con los brazos abiertos, durante las próximas semanas aprenderás todo respecto a nuestra empresa, el programa que utilizamos, nuestros formatos y políticas.

Tendrás oportunidad de crecimiento, nuestra empresa te ofrece estabilidad laboral y un gran clima laboral, una vez más Bienvenido a nuestro equipo, ahora eres parte de una tienda departamental, conocida por su variedad de productos, calidad de servicio y precios muy competitivos que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes pero sobre todo por lo grande que somos como familia, gracias por estar aquí.

Saludos cordiales

Gerencia General

8. Reglamento interno

- **Periodo de prueba**, durante el período de prueba el empleado tiene los derechos y obligaciones que corresponden al puesto de trabajo.

- **Reconocimientos**, encaminado a motivar y recompensar a aquellas personas que tengan un desempeño sobresaliente.
- **Capacitaciones**, orientada a detectar necesidades de capacitación que permitan mejorar aquellas áreas susceptibles de ser corregidas a través de ella, buscando perfeccionar las habilidades y las destrezas de los empleados con el fin de que se trasladen a su puesto de trabajo y este sea realizado de una manera efectiva.
- **Promociones**, capaz de identificar en las personas evaluadas, las competencias para que puedan ser promovidas a otros cargos de mayor jerarquía y/o responsabilidad.
- **Ambiente laboral**, detectar en el clima o ambiente laboral existente algunos problemas que afectan el desempeño institucional, con el fin de tomar acciones para que puedan ser corregidos o minimizados.

9. Programa de Inducción

En **ALMACENES EL TITAN S DE CV DE RL**, cuenta con 3 tipos de programas de inducción, uno orientado a Auxiliares de ventas, Auxiliares de bodega, para los cargos del área de caja, supervisoras y gerentes será un proceso más complejo que necesita acompañamiento, a continuación, cada uno de ellos:

9.1 Inducción auxiliar de ventas

Etapas	SUB ETAPA	ACCIONES	RESPONSABLE	APLICACIÓN
Etapa 1	SOCIALIZACION	Recepción	Gerente de tienda o Supervisora de tienda	Primer día
		Presentación al equipo de trabajo		
		Conocimiento del lugar de trabajo		
		Entrega de casillero		
		Entrega de uniforme		
Etapa 2	ENTRENAMIENTO	Asignación de numero de vendedor	Departamento IT	Transcurso semana 1
		Entrega de meta mensual de ventas	Gerente de tienda o Supervisora de tienda	
		Apertura de cuenta bancaria	Departamento Contabilidad	
		Creación usuario para programa de asistencia diaria	Departamento IT	
		Coordinación de horario de almuerzo, merienda	Gerente de tienda o Supervisora de tienda	
		Horario de entrada y calendarización de día libre		
Etapa 3	EVALUACION	Encuesta de evaluación	Gerente de Recursos Humanos	Segunda semana

Fuente: Autoría Propia

9.2 Inducción auxiliares de bodega

Etapas	SUB ETAPA	ACCIONES	RESPONSABLE	APLICACIÓN
Etapa 1	SOCIALIZACION	Recepción	Jefe de bodega	Primer día
		Presentación al equipo de trabajo		
		Conocimiento del lugar de trabajo		
		Entrega de casillero		
		Entrega de uniforme y equipo de bioseguridad		
Etapa 2	ENTRENAMIENTO	Orientación y reconocimiento de áreas de carga y descarga	Jefe de bodega	Transcurso semana 1
		Recomido por cada una de las bodegas sectorizadas		
		Apertura de cuenta bancaria	Departamento Contabilidad	
		Creación usuario para programa de asistencia diaria	Departamento IT	
		Coordinación de horario de almuerzo, merienda	Jefe de bodega	
		Horario de entrada y calendarización de día libre		
Etapa 3	EVALUACION	Encuesta de evaluación	Gerente de Recursos Humanos	Segunda semana

Fuente: Elaboración Propia

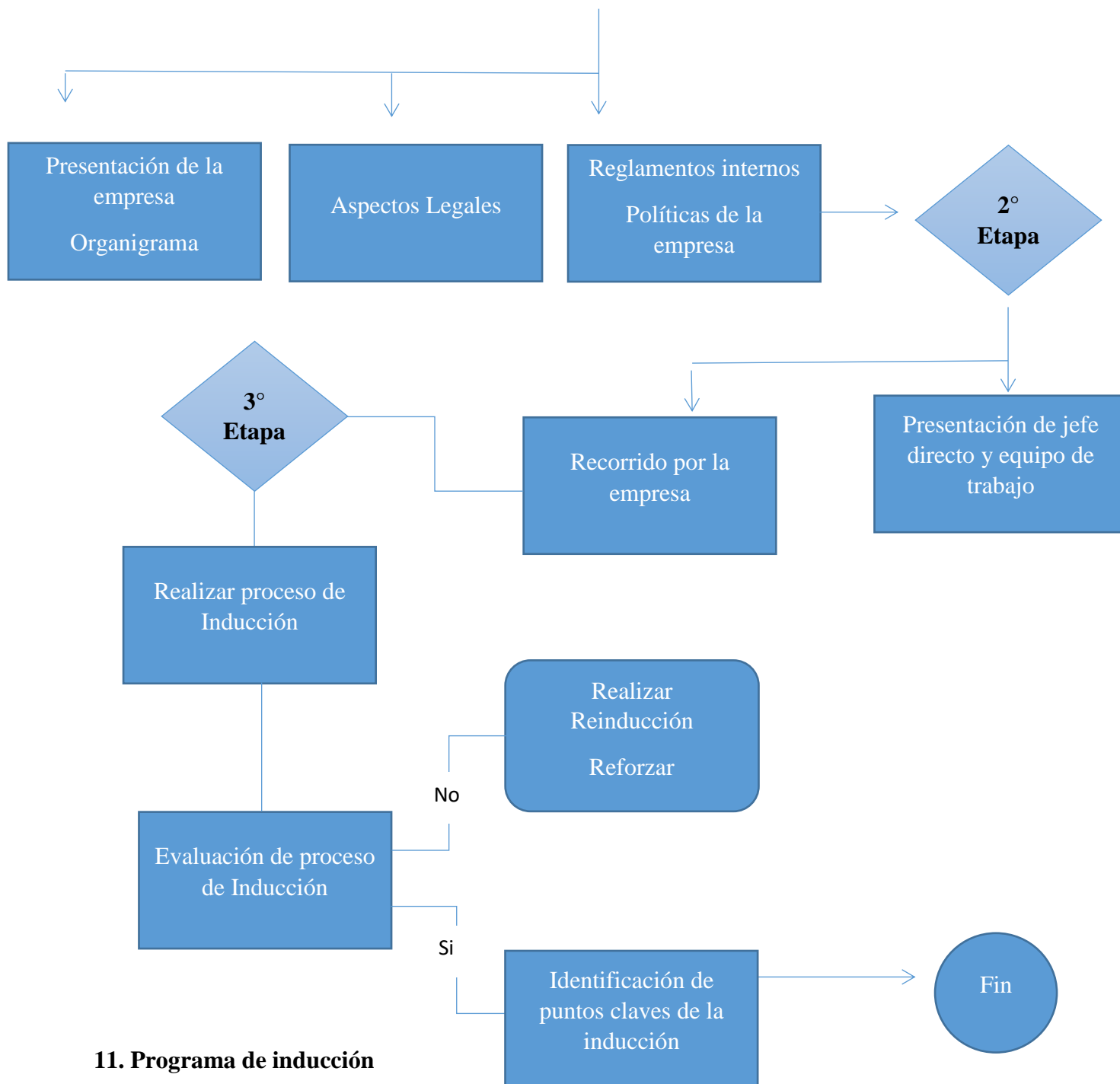
9.3 Inducción supervisoras y gerentes de tienda

Etapas	SUB ETAPA	ACCIONES	RESPONSABLE	APLICACIÓN
Etapa 1	SOCIALIZACION	Recepción	Gerente de Recursos Humanos	Primer día
		Presentación al equipo de trabajo (Gerencia)		
		Conocimiento de la sucursales		
		Recorrido por las bodegas		
		Entrega de uniforme y equipo de bioseguridad		
		Identificación y creación de usuario para acceder a los programas de caja		
Etapa 2	ENTRENAMIENTO	Asesoría en el puesto de trabajo a ocupar, se propiciara un tutor designado, para que oriente y refuerce los contenidos y funciones del cargo en forma directa.	Gerente de Tienda	Semana 1
		Informar los procesos de solicitud de mercadería y todos los canales de comunicación dentro de la empresa.	Gerente de Operaciones	Semana 2
		Creación de correo electrónico empresarial, asignación plan corporativo, integración a grupos de redes sociales		
Etapa 3	EVALUACION	Encuesta de evaluación	Gerente de Recursos Humanos	Semana 3

Fuente: Elaboración Propia

10. Figura 5 Flujograma del proceso de Inducción





11. Programa de inducción

El proceso de inducción se hará a través de un enfoque combinado: cara a cara con el empleado y en línea. Cara a cara es una excelente manera de ayudar a los nuevos empleados a comprender la nueva organización, su dinámica y cómo pueden alinearse con los objetivos. En línea

permite más flexibilidad para el empleado y que este pueda familiarizarse con la empresa a su propio paso.

12. Política de actualización

Este manual de inducción está diseñado para que se adapte a las necesidades que la empresa requiera, su actualización dependerá de ello.

5.2.4 Manual de descriptores de puesto



MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTOS

ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV

SUSTENADO POR:

ADA GABRIELA GUARDADO

SOFIA MARIA MASSOU SABAT

MARZO, 2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. Política	160
--------------------------	------------

2. Datos generales de la empresa	160
2.1. Misión	160
2.2. Visión	160
2.3. Valores	160
2.4. Organigrama	161
3. Objetivos	162
3.1. Objetivo general	162
3.2. Objetivos específicos	162
4. Alcance	162
5. Estructura organizativa general de toda la empresa	163
6. Estructura organizativa por departamentos o áreas de trabajo	163
7. Descriptores y perfiles de puestos	164
8. Políticas de actualización	194v

INTRODUCCION

Al igual que la organización necesita una dirección y estrategia para conseguir sus objetivos, los empleados y colaboradores necesitan saber qué papel deben cumplir dentro de la organización para favorecer el buen desarrollo de su trabajo y en consecuencia del crecimiento mutuo empresa – empleado.

A nivel de empresa, la planificación de los recursos humanos de los que disponemos y una buena comunicación van a ser fundamentales para realizar un trabajo eficiente y eficaz de los trabajadores. En cuanto al profesional, recibir información sobre qué se espera de su trabajo va a ser

fundamental para la correcta integración en el mismo al puesto, las relaciones con sus compañeros, así como para el desarrollo del trabajo en sí. No importa el puesto que se desempeñe, las labores que se realicen, ni siquiera las responsabilidades que quedan fijadas o adquiridas; todo el mundo necesita saber qué se espera para el cumplimiento de su trabajo.

Y esto es así porque cuando desempeñamos un puesto de trabajo éste lleva consigo unos objetivos y responsabilidades intrínsecas que van a determinar la valía o no en el puesto, las relaciones con los compañeros y los objetivos personales. Es importante transmitir a colaboradores- trabajadores desde el inicio de la relación lo que se espera de ellos y las tareas y responsabilidades del puesto que van a desempeñar. El no ser claros desde el principio puede suponer una mala integración del candidato al puesto, un coste de oportunidad, así como un clima de inseguridad y descontento en la plantilla en general.

1. Política

El presente manual de descriptores y perfiles de puestos aplica para todos los departamentos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**, ya sean empleados administrativos, atención al cliente, o auxiliares de bodega. El departamento de recursos humanos será el responsable de la realización adecuada de este proceso. Este manual cuenta con la aprobación del gerente general de la empresa.

Elaborado en el mes de marzo de 2021.

2. Datos generales de la empresa

a. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de calidad a buen precio, tener variedad en todos los departamentos, hasta lograr ser la primera opción en el mercado.

b. Visión

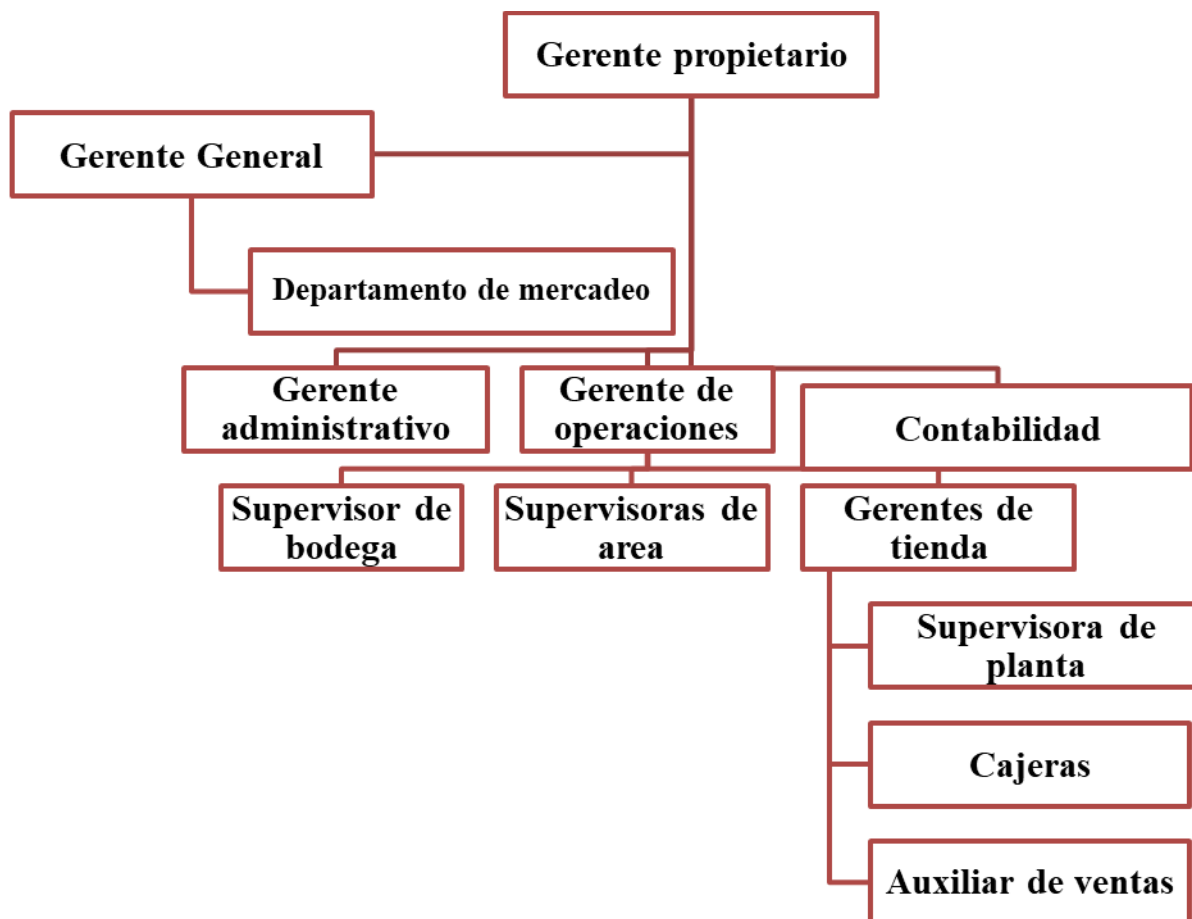
Llegar a ser una cadena de tiendas a nivel nacional, tener una sucursal en cada ciudad del país, y poder dar empleo a muchas familias, garantizar calidad, buenos precios y excelente atención.

c. Valores

- Honestidad
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Respeto

- Servicio
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Compromiso

d. Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3. Objetivos

a. Objetivo general

Ser una herramienta técnica para realizar el desarrollo del instrumental técnico y metodológico para la administración del Recurso Humano específicamente apoyando con las funciones de cada uno de los puestos dentro de la organización.

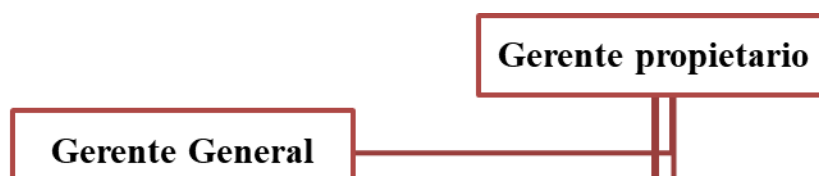
b. Objetivos específicos

- Definir las responsabilidades, atribuciones y requisitos básicos de cada puesto de trabajo de las áreas, departamentos y unidades que integran los departamentos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**
- Proporcionar en forma detallada la estructura organizacional formal de a través de la descripción de los puestos de trabajo, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones internas de trabajo.

4. Alcance

El siguiente manual de descriptores y perfiles de puestos tendrá un alcance a cada uno de los puestos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**, que están distribuidos de la siguiente manera: gerente propietario, gerente general, gerente mercadeo. Gerente administrativo, operaciones, contabilidad, supervisor bodega, supervisoras áreas, gerentes de tienda, supervisoras de planta, cajeras, auxiliares de ventas y bodega.

5. Figura 2. Estructura organizativa general de toda la empresa



Fuente: Elaboración propia

6. Estructura organizativa por departamentos o áreas de trabajo

La elaboración de descriptores y perfiles de puestos será para los 11 puestos del organigrama general de la empresa, que se detallan de la siguiente manera: Gerente general, Gerente de mercadeo, Gerente de operaciones, Gerente administrativa, Gerente de contabilidad, Gerentes de tienda, Supervisoras de área, Supervisores de bodega, Auxiliares de venta, Supervisoras de planta y cajeras

7. Descriptores de puesto

Propuesta de un Descriptor de puesto Gerente General



FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS

I. Identificación del puesto de trabajo

Nombre del cargo	Ocupante del cargo
Gerente General	
Cargo del Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
Gerente Propietario	
Departamento	Sucursal
Gerencia	Casa Matriz
Elaborado por	Aprobado por:
RRHH	Gerencia General

II. Objetivos del puesto

El gerente general basara sus funciones en planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de toda la empresa.


III. Funciones y Responsabilidades del puesto

Funciones	Frecuencia
1. Atender proveedores nacionales e internacionales, para pedidos y seguimiento de cuentas.	Diariamente
2. Monitorear las ventas y comunicarle los avances a las gerentes de tienda.	Diariamente
3. Coordinar visitas de supervisión a las tiendas.	Semanalmente
4. Gestionar las necesidades de mantenimiento de las tiendas.	Semanalmente
	Quincenalmente

5. Planificación de reunión con gerentes de todas las tiendas.	
6. Evaluar los rendimientos del personal de ventas	Quincenalmente
7. Hacer las proyecciones de venta del siguiente mes	Mensualmente
8. Inspeccionar los libros de queja por parte de los clientes	Mensualmente
9. Desarrollar con el depto. de mercadeo estrategias comerciales para aumentar el tráfico de clientes y optimizar la rentabilidad.	Mensualmente
10. organización de informes generales para entrega con el gerente propietario	Mensualmente
IV. Nivel de autoridad	
Personal a cargo:	Si x No
Directas	8 Total
Indirectas	245 253
V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO	
Área/Cargo	Motivo Frecuencia
Proveedores	Compra de mercadería Diario
Administradores centros comerciales	Negociación de locales y mantenimiento de locales Cuando es necesario
Proveedores empaque	Compra, diseño y distribución bolsa de empaque Trimestral
Bancos	Tramites empresariales Mensualmente
Cámara de comercio	Actualización de información Mensualmente
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO	
Área/Cargo	Motivo Frecuencia
Gerente mercadeo	Pactar presupuesto y aprobación de publicidad Mensualmente
Gerente administrativo	Programación de pagos Semanalmente


Contabilidad	*Reporte de ventas *Reporte de planilla	Mensualmente y quincenalmente
Gerente operaciones	Traslados de mercadería *Reporte de stock	Diariamente
Sistemas	Reportes por movimientos de proveedores en específico	Cuando es necesario
VII. CONDICIONES LABORALES		
<p>El ambiente donde se estará desarrollando este puesto será en las oficinas principales, ubicada en la casa matriz de la empresa, pero el puesto requiere traslados dentro de las mismas sucursales.</p>		

Propuesta de un Perfil de puesto para Gerente General

	PERFIL PARA GERENCIA GENERAL
I. Formación Académica	
Nivel académico requerido:	
Grado universitario	Licenciatura Administración de empresas
Maestría	No requerida
Idioma	Ingles 50%
Informática	Nivel Intermedio
III. Experiencia profesional	
Mínimo 2 años en cargos gerenciales y administrativos	
III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales	
Capacidad de toma de decisiones	

Capacidad trabajo en equipo		
Conocimiento en técnicas de negociación		
Conocimiento leyes laborales		
IV. Competencias requeridas		
Liderazgo , Comunicación , Integridad, Pensamiento Estratégico, Productividad , Iniciativa ,Responsabilidad , Trabajo en equipo Aprendizaje Continuo		
V. Especificaciones		
Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Masculino	35-50 años	Fuera y dentro del país
Transporte:	Horario	Otros:
Poseer Vehículo propio	Flexible	Pasaporte vigente

Propuesta de un descriptor de puesto para Gerente mercadeo

	FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS
I. Identificación del puesto de trabajo	
Nombre del cargo	Ocupante del cargo
Gerente Mercadeo	
Cargo del Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
Gerente General	
Departamento	Sucursal
Gerencia	Casa Matriz
Elaborado por	Aprobado por:


RRHH	Gerencia General			
II. Objetivos del puesto				
<p>Poder realizar un seguimiento y analizar el rendimiento de las campañas de publicidad, gestionar presupuesto para el departamento y garantizar que todo el material de mercadeo este en consonancia con la identidad de la marca.</p>				
III. Funciones y Responsabilidades del puesto				
1. Crear campañas de publicidad alusivas a cada una de las temporadas del año.	Frecuencia			
	Mensualmente			
2. Generar contenido para redes sociales	Diariamente			
3. Dar seguimiento a la imagen de la tienda, escaparates, vitrinas, exhibiciones, rotulación.	Diariamente			
4. Pactar alianzas estratégicas con proveedores.	Trimestral			
5. Supervisar y aprobar material de publicidad, desde banners hasta Vallas.	Mensualmente			
6. Analizar el comportamiento de los consumidores y ajustar las campañas.	Semanalmente			
7. Medir y Elaborar informes sobre el rendimiento de las campañas.	Mensualmente			
8. Supervisar los anuncios pactados por todos los medios	Semanalmente			
9. Gestión de eventos que den a conocer la marca	Trimestral			
10. Desarrollar estrategias para crear fidelidad con los clientes	Quincenalmente			
IV. Nivel de autoridad				
Personal a cargo:	Si	x	No	

Directas	3	Total
Indirectas	12	15
V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO		
Área/Cargo	Motivo	Frecuencia
Proveedores	Regalías, alianzas estratégicas	Semanalmente
Administradores centros comerciales	Reglas de decoración, promociones	Cuando se requiere
Medios de comunicación	Campañas de publicidad	Semanalmente
Agencias de publicidad	Elaboración de material visual	Semanalmente
Agencias de modelo	Campañas de publicidad	Cuando se requiere
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO		
Área/Cargo	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Aprobación de todo material	Diariamente
Gerente de Tiendas	Rotulaciones, nuevas ofertas	Diariamente
Gerente Administrativa	Pagos de publicidad	Quincenalmente
Community Manager	Manejo de redes sociales	Diariamente
Diseñador Grafico	Arte y diseño	Diariamente
VII. CONDICIONES LABORALES		
<p>El ambiente donde se estará desarrollando este puesto será en las oficinas principales, ubicada en la casa matriz de la empresa, pero el puesto requiere traslados dentro de las mismas sucursales.</p>		

Propuesta de Perfil para Gerente de Mercadeo

	PERFIL PARA GERENTE MERCADEO	
	I. Formación Académica	
Nivel académico requerido:		
Grado universitario	Licenciatura en Mercadeo	
Maestría	No requerida	
Idioma	Ingles	
Informática	Nivel avanzado	
II.Experiencia profesional		
Experiencia demostrable en la dirección y gestión de este departamento, manejo de redes sociales, campañas de publicidad gráficas.		
III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales		
Experiencia en la identificación del público objetivo		
Capacidad trabajo en equipo		
Diseño de campañas digitales que informen y motiven		
Conocimientos prácticos de herramientas de presentación.		
V. Competencias requeridas		
Iniciativa, Creatividad, Flexibilidad, Dinamismo, Relaciones Publicas, Dirección de equipos de trabajo, Orientación a los resultados, Capacidad de planificación y organización.		
V. Especificaciones		
Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Femenino	25-40 años	Dentro del país
Transporte:	Horario	Otros:
Poseer Vehículo propio	Flexible	Buena Presentacion

Propuesta de un Descriptor de Puesto de Gerente Administrativo

 FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS	
I. Identificación del puesto de trabajo	
Nombre del cargo	Ocupante del cargo
Gerente Administrativa	
Cargo del Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
Gerente General	
Departamento	Sucursal
Gerencia	Casa Matriz
Elaborado por	Aprobado por:
RRHH	Gerencia General
II. Objetivos del puesto	
<p>Poder ser responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las gerencias de la empresa</p>	
III. Funciones y Responsabilidades del puesto	
	Frecuencia
1. Direccionar depósitos de ventas a ciertas cuentas	Diariamente
2.Elaboracion de cheques	Diariamente

3. Inscripción de personal al IHSS	Mensualmente			
4. Reporte de pagos e informes	Mensualmente			
5. Pago de planillas	Quincenalmente			
6. Entrar a subasta para compra de \$	Diariamente			
7. Pago de pólizas	Semanalmente			
8. Supervisión de Presupuestos	Mensualmente			
9. Elaboración de propuestas de capacitación para personal	trimestral			
10. Control de políticas de la empresa	Mensualmente			
IV. Nivel de autoridad				
Personal a cargo:	Si	X	No	
Directas	12	Total		
Indirectas	6	18		
V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO				
Área/Cargo	Motivo	Frecuencia		
Proveedores	Pagos	Semanalmente		
IHSS RAP INFOP	Pago planilla empresarial	Mensualmente		
Bancos	Transferencias, subastas, retiros, pago de prestamos	Diariamente		
SAR	Pago de Impuestos	Mensualmente		
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO				
Área/Cargo	Motivo	Frecuencia		
Gerente General	Planificación y aprobación	Diariamente		

Gerente de Tiendas	Dirección de depósitos	Diariamente
Conserje	Diligencias varias	Diariamente
Contabilidad	Reportes, declaraciones	Diariamente
VII. CONDICIONES LABORALES		
<p>El ambiente donde se estará desarrollando este puesto será en las oficinas principales, ubicada en la casa matriz de la empresa, el puesto no requiere traslados.</p>		

Propuesta de Perfil de un Gerente Administrativo



PERFIL PARA GERENTE ADMISTRATIVO

I. Formación Académica

Nivel académico requerido:

Grado universitario	Licenciatura en Finanzas, Adm Empresas
Maestría	No requerida
Idioma	No requerido
Informática	Nivel Intermedio

II. Experiencia profesional

Mínimo 2 años en puestos similares

III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales


Manejo de banca en línea
Subasta de Dólares

Manejo de Chequera
III. Competencias requeridas

Compromiso, Prudencia, Integridad, Conciencia organizacional, Colaboración, Calidad de trabajo, Confiabilidad, Negociación, Comunicación

V. Especificaciones		
Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Femenino	25-40 años	No necesaria
Transporte:	Horario	Otros:
Poseer Vehículo propio	Establecido	

Propuesta Descriptor de puesto Gerente de operaciones

	FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS	
	I. Identification del puesto de trabajo	
Nombre del cargo	Ocupante del cargo	
Gerente Operaciones		
Cargo del Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato	
Gerente General		
Departamento	Sucursal	
Gerencia	Bodega principal	

Elaborado por	Aprobado por:
RRHH	Gerencia General
II. Objetivos del puesto	
<p>Planificar, dirigir y asegurar el buen manejo de los recursos de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados de una manera eficaz y eficiente.</p>	
III. Funciones y Responsabilidades del puesto	
1. Verificación de traslados de mercadería, resurtidos de mercadería.	Frecuencia
	Diariamente
2. Monitorear actividades de supervisoras de área	Diariamente
3. Planificar y diseñar plan de trabajo de supervisoras de área	Semanalmente
4. Poner precios de productos nuevos, ofertar productos viejos	Semanalmente
5. Supervisar las tiendas	Quincenalmente
6. Pedidos de mercadería base	Diariamente
7. Gestionar espacio en bodega para nuevos contenedores	Semanalmente
8. Coordinar descargas de contenedores	Semanalmente
9. Diseño de toma de inventarios	Anual

10. Supervisar los mantenimiento de todas las areas		Mensualmente		
IV. Nivel de autoridad				
Personal a cargo:		Si	x	No
Directas	25	Total		
Indirectas	60	85		
V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO				
Area/Cargo	Motivo		Frecuencia	
Proveedores	Pedidos		Semanalmente	
Baem	Coordinacion de traslado de mercaderia		Diariamente	
Impulsadores de marca	traslados de tienda, precios		Diariamente	
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO				
Area/Cargo	Motivo		Frecuencia	
Auditoria	Verificacion de procesos		Diariamente	
Gerente de Tiendas	Seguimiento de la mercaderia		Diariamente	
Supervisoras area	Asignacion de tareas		Diariamente	
Supervisor	Asignacion de tareas		Diariamente	

VII. CONDICIONES LABORALES

El ambiente donde se estara desarrollando este puesto sera en la bodega principal de la empresa, donde se le asignara una oficina, pero el puesto requiere de viajes y traslados entre las sucursales.

Propuesta de Perfil de puesto Gerente Operaciones



PERFIL GERENTE OPERACIONES

I. Formación Académica

Nivel académico requerido:

Grado universitario	Grado empresarial, Gestión de operación
Maestría	No requerida
Idioma	No requerido
Informática	Nivel Intermedio

II.Experiencia profesional

Experiencia laboral demostrable como gerente de operaciones o en un puesto similar.

III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales

Conocimiento sobre gestión de operaciones

Conocimiento sobre efectividad

III. Competencias Requeridas

Organización, Toma de decisiones, Planificación, Estrategias, Iniciativa, Comunicación, Liderazgo, Neutralidad, Autoridad.

V. Especificaciones					
Género:		Edad:		Disponibilidad para viajar	
Masculino		35-45 años		Necesaria	
Transporte:		Horario		Otros:	
Poseer Vehículo propio		Establecido			

Propuesta de Descriptor de puesto Gerente Contable

I. Identificación del puesto de trabajo	
Nombre del cargo	Ocupante del cargo
Gerente Contable	
Cargo del Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
Gerente General	
Departamento	Sucursal
Contabilidad	Oficinas Principales
Elaborado por	Aprobado por:
RRHH	Gerencia General
II. Objetivos del puesto	



FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS

Establecer un estado financiero mediante el desarrollo y la implementación de sistemas de recopilación, análisis y verificación de información. Que supervise y realice un seguimiento y evalúe las actividades diarias.

III. Funciones y Responsabilidades del puesto

	Frecuencia
Revisión de arqueos de caja de todas las tiendas	Diariamente
Declaración de impuestos	Mensualmente
Auditorias de caja sorpresa	Quincenalmente
Liquidación Cajas chicas	Semanalmente
Elaboración de planillas	Quincenalmente
Informes de ventas globales	Mensualmente
Papeleo Personal (Recibos de planilla, incapacidades)	Mensualmente
Cuentas por cobrar y por pagar	Semanalmente
Gestión de permisos de operación	Anualmente

IV. Nivel de autoridad

Personal a cargo:	Si	x	No	
Directas	4			Total
Indirectas	6			10

V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO

Área/Cargo	Motivo	Frecuencia
Alcaldía	Pago impuesto vecinal, permisos operación	Anualmente
Bancos	Balances	Quincenalmente

Cooperativa	Prestamos corporativo empleados	Mensualmente
SAR	Declaración impuestos	Mensualmente
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO		
Área/Cargo	Motivo	Frecuencia
Gerencia general	Entrega de informes, estados de cuenta	Diariamente
Gerente administrativo	Solicitud de documentación, manejo de cheques	Diariamente
Gerente de tienda	Arqueos y reportes de ventas	Diariamente
Conserje	Traslado de documentación	Diariamente
VII. CONDICIONES LABORALES		
El trabajo se desarrolla en las oficinas principales, se le asigna una oficina.		

Propuesta Perfil de puesto Gerente Contable



PERFIL PARA GERENTE CONTABLE

I. Formación Académica	
Nivel académico requerido:	
Grado universitario	Licenciatura en Finanzas, Contaduría
Maestría	No requerida

Idioma	No requerido	
Informática	Nivel Intermedio (Excel)	
II. Experiencia profesional		
Mínimo 2 años en declaración de impuestos, balances generales, reparos fiscales.		
III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales		
Conocimiento demostrable de los principios, practicas, estándares, leyes y reglamentos de contabilidad y teneduría de libros.		
IV. Competencias requeridas		
Pensamiento analítico, Productividad, Responsabilidad, Tolerancia a la presión de trabajo, conocimiento técnico, capacidad de planificación y organización		
V. Especificaciones		
Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Masculino	30-50 años	No necesaria
Transporte:	Horario	Otros:
No necesario	Establecido	




FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS

I. Identificación del puesto de trabajo	
Nombre del cargo	Ocupante del cargo
Gerente Tienda	
Cargo del Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
Gerente Operaciones	

Departamento	Sucursal
Gerencia	Depende de la tienda
Elaborado por	Aprobado por:
RRHH	Gerencia General
II. Objetivos del puesto	
Velar por el bienestar de toda la tienda, desde atención al cliente por parte de los auxiliares de venta hasta por los inventarios de los productos, para lograr satisfacer al cliente y cumplir su meta de venta.	
III. Funciones y Responsabilidades del puesto	
	Frecuencia
Apertura y cierre de tienda	Diariamente
Calendarización de horario de personal	Semanalmente
Reportes de arqueo de caja	Diariamente
Verificación de circulares	Diariamente
Arreglo general de tienda	Diariamente
Monitoreo de meta de venta	Diariamente
Reporte de funcionamiento y manejo de tienda	Quincenalmente
Liquidación caja Chica	Semanalmente
Surtido de tienda	Diariamente

IV. Nivel de autoridad					
Personal a cargo:		Si	x	No	
Directas	Dependerá de la tienda		Total		
Indirectas	10		40		
V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO					
Área/Cargo	Motivo		Frecuencia		
Impulsador marca	Arreglo de su marca		Semanalmente		
Baem	Traslado de mercadería		Diariamente		
Proval	Traslado de efectivo		Diariamente		
Macdel	Equipo de bioseguridad		Semanalmente		
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO					
Área/Cargo	Motivo		Frecuencia		
Gerente de operaciones	Jefe inmediato		Diariamente		
Supervisora de tienda	Delega funciones		Diariamente		
Supervisoras de área	Pedidos de mercadería		Diariamente		
Conserje	Traslado de documentación		Diariamente		
VII. CONDICIONES LABORALES					
El trabajo se desarrolla en la tienda asignada, sujeta a traslado.					

Propuesta de Perfil de Puesto Gerente de Tienda

		PERFIL PARA GERENTE TIENDA
I. Formación Académica		
Nivel académico requerido:		
Grado universitario	Carrera Técnica o pasante universitaria	
Maestría	No requerida	
Idioma	No requerido	
Informática	Nivel básico	
II. Experiencia profesional		


Mínimo 2 años en supervisión, o cargos similares

III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales		
Arqueos de caja, Reportes de ventas		
Manejo programa de inventario (tienda)		
Manejo de personal		
V. Competencias requeridas		

Colaboración, Dinamismo, Confiabilidad-Integridad, Iniciativa, Disciplina personal, Orientación al cliente, Aprendizaje continuo, Comunicación, Trabajo en equipo, Resolución de problemas comerciales

V. Especificaciones		
Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Femenino	25-45	No necesaria
Transporte:	Horario	Otros:
Preferiblemente	Flexible	


Propuesta Descriptor de puesto Supervisora de Tienda

		FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS	
I. Identificación del puesto de trabajo			
Nombre del cargo		Ocupante del cargo	
Supervisora de Tienda			
Cargo del Jefe Inmediato		Nombre del Jefe Inmediato	
Gerente Tienda			
Departamento		Sucursal	
Gerencia		Depende de la tienda	
Elaborado por		Aprobado por:	
RRHH		Gerencia General	
II. Objetivos del puesto			
<p>Ser el apoyo necesario para la gerente de tienda para cumplir con los objetivos. Velar por el buen desempeño de los auxiliares de ventas, cuidar de la presentación física de la tienda.</p>			
III. Funciones y Responsabilidades del puesto			
			Frecuencia
1. Verificación de cumplimiento de horarios de almuerzo, entrada y salida personal			Diariamente
2. Revisión de personal entrada y salida			Diariamente
3. Colocación de nueva mercadería			Diariamente
4. Circular de libres y horas compensatorias			Semanalmente

5.Apertura y cierre de tienda de no estar la gerente				Diariamente
6.Verificacion de productos, muestras bien exhibidas, etiquetas correctas, precios.				Diariamente
7.Rotacion de vendedores por área				Quincenalmente
8. Velar por la limpieza y orden de áreas de descanso y baños del personal				Semanalmente
9. Asistencia en caja (cambios de productos)				Diariamente
IV. Nivel de autoridad				
Personal a cargo:		Si	x	No
Directas	Dependerá de la tienda	Total		
Indirectas		Máximo 40		
V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO				
Área/Cargo	Motivo	Frecuencia		
Impulsador marca	Arreglo de su marca	Semanalmente		
Baem	Traslado de mercadería	Diariamente		
Proval	Traslado de efectivo	Diariamente		
Macdel	Equipo de bioseguridad	Semanalmente		
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO				
Área/Cargo	Motivo	Frecuencia		
Gerente de tienda	Jefe inmediato	Diariamente		
Jefe de bodega	Movimientos de mercadería	Diariamente		
Supervisoras de área	Pedidos de mercadería	Diariamente		
Transportista	Recibimiento de mercadería	Diariamente		


VII. CONDICIONES LABORALES		
El trabajo se desarrolla en la tienda asignada, sujeta a traslado.		

Propuesta Perfil de Supervisora Tienda

	PERFIL PARA SUPERVISORA DE TIENDA
I. Formación Académica	
Nivel académico requerido:	
Grado universitario	No necesario
Maestría	No requerida
Idioma	No requerido
Informática	Nivel básico
II. Experiencia profesional	
Experiencia comprobada no menor a 2 años en supervisión de personal, ventas y auxiliar de caja.	
III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales	
Elaborar informes de ventas, arqueos y cierres.	
Apoyar en sala de ventas en caso de emergencia	
V. Competencias requeridas	
Liderazgo, flexibilidad, auto control , Colaboración, Dinamismo, Confiabilidad-Integridad, Iniciativa, Disciplina personal, Orientación al cliente, Aprendizaje continuo, Comunicación, Trabajo en equipo,	

V. Especificaciones		
Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Femenino	25-45	No necesaria
Transporte:	Horario	Otros:
Preferiblemente	Flexible	


Propuesta Descriptor de Puesto Supervisora de área

		FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS	
I. Identificación del puesto de trabajo			
Nombre del cargo		Ocupante del cargo	
Supervisora de Área			
Cargo del Jefe Inmediato		Nombre del Jefe Inmediato	
Gerente Operaciones			
Departamento		Sucursal	
Gerencia		Depende de la tienda	
Elaborado por		Aprobado por:	
RRHH		Gerencia General	

II. Objetivos del puesto					
Que todos los productos se encuentren exhibidos en cada una de las tiendas, que siempre estén en stock.					
III. Funciones y Responsabilidades del puesto					
			Frecuencia		
Distribución de mercadería			Diariamente		
Verificación de precios con la competencia			Diariamente		
Movimiento de mercadería			Diariamente		
Traslado entre tiendas			Semanalmente		
Reportes de solicitud de nuevas compras			Diariamente		
Verificación de ofertas y promociones			Diariamente		
Supervisión de tiendas foráneas			Quincenalmente		
Verificación de mercadería exhibida			Semanalmente		
IV. Nivel de autoridad					
Personal a cargo:		Si	No	x	
Directas					Total
Indirectas					
V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO					
Área/Cargo		Motivo		Frecuencia	
Ninguna					
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO					

Área/Cargo	Motivo	Frecuencia
Gerente de tienda	Verificación de pedidos	Diariamente
Jefe de bodega	Envío de pedidos	Diariamente
Supervisoras de área	Solicitud de pedidos	Diariamente
Gerente Operaciones	Traslados, ofertas, liquidaciones	Diariamente
VII. CONDICIONES LABORALES		
<p>El trabajo requiere de traslado a todas las tiendas, incluyendo las foráneas.</p>		

Propuesta de Perfil de Puesto Supervisora de Área

	PERFIL PARA SUPERVISORA AREA
I. Formación Académica	
Nivel académico requerido:	

Grado universitario	No necesario
Maestría	No requerida
Idioma	No requerido
Informática	Nivel básico

II. Experiencia profesional

Experiencia comprobada no menor a 2 años en supervisión de tienda, encargada de área

III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales

Exhibiciones en anaquel

Conocer especificaciones de prendas

Tendencias de moda

IV. Competencias requeridas

Tolerancia a la presión, Dinamismo-Energía, Trabajo en equipo, Conciencia organizacional

V. Especificaciones

Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Femenino	25-45	Muy necesaria
Transporte:	Horario	Otros:
No necesaria	Flexible	

Propuesta descriptor de Puesto Auxiliar ventas



FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS


I. Identificación del puesto de trabajo

Nombre del cargo	Ocupante del cargo
-------------------------	---------------------------

Auxiliar de ventas	
Cargo del Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
Gerente Tienda/Supervisora de Tienda	
Departamento	Sucursal
Gerencia	Depende de la tienda
Elaborado por	Aprobado por:
RRHH	Gerencia General
II. Objetivos del puesto	
Ser el enlace directo entre el cliente y la empresa. Lograr satisfacción con el cliente, en cuanto atención, precio, calidad.	
III. Funciones y Responsabilidades del puesto	
	Frecuencia
1. Mantener su área asignada limpia ordenada y presentable con el cliente.	Diariamente
2. Ofrecer la mejor experiencia de compra al cliente	Diariamente
3. Promoción de ofertas y promociones	Diariamente
4. Garantizar disponibilidad de existencias	Diariamente
IV. Nivel de autoridad	
Personal a cargo:	Si No x
Directas	Total
Indirectas	
V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO	
Área/Cargo	Motivo Frecuencia
	NINGUNO
VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO	

Área/Cargo	Motivo	Frecuencia
Gerente de tienda	Metas de ventas/Supervisión	Diariamente
Cajeras	Acumulación de ventas	Diariamente
Supervisora de Tienda	Jefe inmediato	Diariamente
VII. CONDICIONES LABORALES		
El trabajo se desarrolla en la tienda asignada, sujeta a traslado.		

Propuesta de perfil de puesto para auxiliar de ventas

 PERFIL PARA AUXILIAR DE VENTAS	
I. Formación Académica	
Nivel académico requerido:	
Grado universitario	No necesario Secundaria Completa
Maestría	No requerida
Idioma	No requerido
Informática	No requerida
II. Experiencia profesional	
Atención al cliente mínimo 1 año, trabajar bajo meta	
III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales	
Estrategias de ventas	

Facilidad de palabras
IV. Competencias requeridas

Atención al Cliente, Desarrollar la relación con el cliente, Confianza en sí mismo, Orientación al cliente, Productividad.

V. Especificaciones		
Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Femenino	25-45	No necesaria
Transporte:	Horario	Otros:
No necesario	Flexible	

Propuesta Descripto de puesto Cajeras



FORMATO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS

I. Identificación del puesto de trabajo	
Nombre del cargo	Ocupante del cargo
Cajera	
Cargo del Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
Gerente Tienda/Supervisora	
Departamento	Sucursal
Contabilidad	Depende de la tienda
Elaborado por	Aprobado por:
RRHH	Gerencia General
II. Objetivos del puesto	

Recibir, entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, pagos con tarjetas de crédito, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa.

III. Funciones y Responsabilidades del puesto

	Frecuencia
1. Cobros	Diariamente
2. Arqueos de caja	Diariamente
3. Suministra movimientos de caja	Diariamente
4. Desbroche de alarmas o sensores de seguridad	Diariamente
5. Verificación de fechas de vencimiento al momento de cobrar	Diariamente

IV. Nivel de autoridad

Personal a cargo:	Si	No	x
Directas			Total
Indirectas			

V. RELACIONES EXTERNAS DEL PUESTO

Área/Cargo	Motivo	Frecuencia
Clientes	Público en general	Diariamente


VI. RELACIONES INTERNAS DEL PUESTO

Área/Cargo	Motivo	Frecuencia
Gerente de tienda	Jefe inmediato	Diariamente
Supervisora de tienda	Jefe inmediato	Diariamente
Contabilidad	Verificación de arqueos	Cuando se le requiere
Vendedoras	Ventas	Diariamente

VII. CONDICIONES LABORALES

El trabajo se desarrolla en la tienda asignada, sujeta a traslado.

Propuesta de perfil de Puesto Cajera

	PERFIL PARA CAJA
I. Formación Académica	
Nivel académico requerido:	
Grado universitario	No requerida Secundaria completa
Maestría	No requerida
Idioma	No requerido
Informática	Nivel básico
II. Experiencia profesional	
Experiencia comprobada no menor a 1 años en área de caja.	
III. Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales	
Elaborar informes de ventas, arqueos y cierres.	
Conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.	
Manejo probador de dinero, contador de dinero, calculadora.	
IV. Competencias requeridas	
Atención al cliente, Amabilidad, Honestidad, Integridad, Confiabilidad, Habilidad analítica	

V. Especificaciones		
Género:	Edad:	Disponibilidad para viajar
Femenino	25-45	No necesaria
Transporte:	Horario	Otros:
Preferiblemente	Flexible	

Política de actualización

Este manual queda entera disposición de **ALMACENES EL TITAN S DE CV DE RL** las actualizaciones se harán cada vez que la empresa lo considere necesario.

5.2.5 Manual evaluación de desempeño



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV

SUSTENTADO POR:
ADA GABRIELA GUARDADO
SOFIA MARIA MASSOU SABAT

MARZO, 2021

TABLA DE CONTENIDO

1. Política	199
2. Objetivos	199
2.1 Objetivo general	199
2.2 Objetivos específicos	199
3 Alcance	200
4 Propuesta de método y factores de evaluación	200
4.1 Sistema de evaluación de desempeño 360	200
4.2 Beneficios de la evaluación 360	202
4.3 Tabla de ponderación según calidad del evaluador	203
4.4 Factores de evaluación	223
4.4.1 Puestos jefaturas	223

4.4.2 Puestos supervisores	224
4.4.3 Puestos administrativos	224
4.5 Normas	225
4.6 Proceso general	226
4.7 Pasos	227
4.8 Formularios a utilizarse en la evaluación	230
4.9 Instrucciones para calificar	231
4.10 Llenado de la hoja de calificación	232
4.11 Revisión de calificaciones	233
4.12 Comunicación a empleados y envío de calificaciones	234
5. Propuesta de formato de evaluación de desempeño	235
6. Tiempo	265
Política de actualización	265

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la empresa.

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

A fin de que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se efectúa. Así mismo, el método de calificación deberá ser uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

Finalmente, para que la evaluación conduzca al mejoramiento efectivo de la productividad individual e institucional, sus resultados deberán estar presentes en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, traslados, oportunidades de capacitación, becas, etc., del personal de tal manera que éstas constituyan los principales factores de la motivación individual.

1. Política

La evaluación de desempeño se aplicara a las necesidades del talento Humano de los diferentes departamentos de **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV** y se realizará siguiendo las cuatro etapas, según, (Chiavenato, 2009).

1. El diagnóstico reside en efectuar un inventario de las necesidades o las faltas de capacitación que corresponden a ser atendidas o satisfechas. Las necesidades que logran tenerse en cuenta en ser pasadas, presentes o futuras.

2. El diseño se fundamenta en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

3. La implantación de la capacitación es de ejecutar y dirigir el programa de adiestramiento.

4. La evaluación se basa en analizar los resultados logrados con la capacitación.

El Gerente del departamento de Recursos Humanos

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Contar con el método más eficiente para poder evaluar la eficiencia con que se desempeñan los empleados en el puesto asignado, sus fortalezas y debilidades para el crecimiento personal y el de la organización.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de capacitación del talento humano de los **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV** Honduras
- Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, facilitando la adecuada comunicación entre jefes y subalternos,
- Proponer el diseño de un manual de capacitación para el talento humano de la **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV.**
- Estimular en el empleado el afán de superación, al darle a conocer sus cualidades positivas y negativas y ofrecerle la posibilidad de mejorar.

3. Alcance

Para la realización del manual de Capacitación se tomaron en cuenta todas y cada una de las necesidades del personal de los diferentes departamentos de **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV.**

4. Propuesta de método y factores de evaluación

4.1 Sistema de evaluación de desempeño 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.

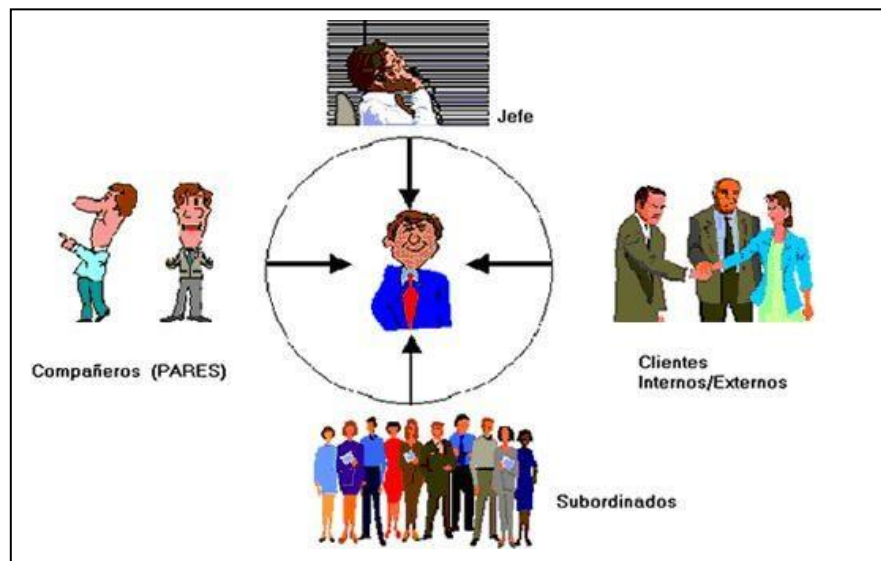


Figura 1 Fuente :

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su

comportamiento o ambos.

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mis Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia, y las tendencias de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de

valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico.

El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados

Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del empleado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador.

4.2 Beneficios de la evaluación 360°

- El modelo 360 grados evita sesgos, porque obtiene la información de múltiples fuentes, es decir, de varias personas con diferente responsabilidad, relación con el evaluado y rol en la empresa.
- El formato de evaluación 360 es más objetivo, porque evalúa diferentes competencias de distinta manera. Por ejemplo, el trato con el cliente lo valorará mejor un cliente que un compañero. Con los beneficios que eso implica.
- La evaluación 360 grados fomenta la formación de equipos de trabajo más completos y cohesionados.
- Otra de las virtudes de la herramienta 360 grados es que permite recopilar gran parte de información de cada miembro del equipo clave en el proceso.
- Permite evaluar las competencias clave del puesto, las fortalezas y debilidades del empleado.
- Mejora la equidad y garantiza que los procesos de promoción interna sean justos.
- Asimismo, y puesto que obtiene esa información de fuentes muy variadas, la evaluación 360 grados fomenta la comunicación horizontal e involucra a diferentes departamentos.

Tabla de ponderación según calidad del evaluador

Calidad del Evaluador	Ponderación
Subalterno o compañero de trabajo (Par evaluador)	20%
Autoevaluación	20%

Sub alterno / par evaluador(Cliente)	20%
Jefe Inmediato	40%
TOTAL	100%

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

<u>RANGO DE PUNTOS</u>	<u>CATEGORIA</u>
90 -100	A = Excelente
80 - 89	B = Muy Bueno
70 - 79	C = Bueno
Menor que 70	D = Deficiente

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguiente.

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
90 - 100	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. - Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, - Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución. - Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
80 - 89	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado con rendimiento superior al promedio. - Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. - Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. - Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
70 -79	<ul style="list-style-type: none"> - Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. - Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias. - Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
Menor que 70	<ul style="list-style-type: none"> - Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio - Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. - Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores - Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.

4.4 Factores de Evaluación

4.4.1 Para puestos de jefatura:

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Cumplimiento de meta
3. Habilidad para planificar y organizar
4. Habilidad para dirigir y controlar
5. Habilidad para tomar decisiones
6. Habilidad para el desarrollo de personal
7. Relaciones interpersonales
8. Iniciativa
9. Responsabilidad
10. Apego a las políticas institucionales

4.2 Para puestos supervisoras

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Calidad del trabajo
3. Cantidad de trabajo
4. Habilidad para organizar el trabajo
5. Responsabilidad
6. Relaciones Interpersonales
7. Disciplina

8. Discreción
9. Iniciativa
10. Cooperación

4.4.3 Puestos administrativos

1. Conocimiento del trabajo que realiza
2. Calidad del trabajo
3. Responsabilidad
4. Discrecion
5. Cantidad de trabajo
6. Iniciativa
7. Relaciones interpersonales
8. Respeto a las instituciones recibidas
9. Disciplina
10. Cooperación

Para evaluador:

1. Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas
2. Relaciones interpersonales
3. Iniciativa
4. Colaboración

Subalternos a jefaturas

1. Conocimiento del trabajo
2. Habilidad para organizar
3. Habilidad para dirigir
4. Habilidad para desarrollo de la experiencia profesional de personal

4.5 Normas

1. Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los empleados de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV** para lo cual el Gerente General entregara a cada empleado los formularios que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas. La nota del Gerente General Corresponde al promedio general de las calificaciones de todo el personal.
2. Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.
3. La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par evaluador), el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá, además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.
4. Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño

real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.

5. Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al Departamento al que corresponda, enviando una copia al Depto. Administrativo.
6. El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.
7. La coordinadora (o) de Recursos Humanos serán los responsables de realizar la evaluación del desempeño una vez al año para lo que elaborara un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta al Jefe del Departamento Administrativo para su firma y presentación al Gerente General.

4.6 Proceso general

1. El jefe, los pares evaluadores, subalternos, y el mismo empleado evaluado realizarán la evaluación correspondiente; entregaran las hojas de calificación a Recursos Humanos, para hacer las tabulaciones necesarias y obtener la nota

del empleado.

2. El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles según sea el caso.
3. El empleado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con la calificación podrá presentar solicitud de revisión ante la jefatura superior.
4. El formulario de calificación que contiene la calificación final serán entregados a los subalternos por el Jefe de Departamento o Director Ejecutivo, y envían una copia al Depto. Administrativo para guardarla en el Expediente del empleado.

4.7 Pasos Evaluación 360

1. Comunicar la revisión de desempeño de 360 grados: es muy importante comunicar todo el proceso a las partes interesadas de la organización. El propósito y el objetivo del proceso de evaluación del desempeño de 360 grados deben estar claramente establecidos y explicados a todos y cada uno de los participantes. Además, el proceso a través del cual se recopilará la retroalimentación y cómo se utilizará la retroalimentación debe comunicarse claramente a las partes interesadas. Este proceso puede tomar de 2 a 3 semanas para comunicar sobre el sistema de evaluación. Esto

se puede hacer a través de una reunión individual con supervisores, gerentes, líderes y empleados. También se puede comunicar a través de correos electrónicos y se debe alentar a los empleados a que se presenten si tienen alguna pregunta sobre el proceso de evaluación del desempeño de 360 grados.

2. Selección de evaluadores: la selección de evaluadores es uno de los pasos más importantes en el sistema de evaluación del desempeño de 360 grados. Se tiene que elegir un número suficiente de participantes para recibir datos relevantes y completos. El número de evaluadores dependerá del perfil laboral y la relación laboral del empleado. Este proceso generalmente toma de una a dos semanas. El evaluador incluirá supervisores, subordinados directos, pares y quizás algunos clientes o clientes.
3. Distribución de la encuesta: las organizaciones pueden utilizar un sistema de retroalimentación en línea de 360 grados que permitirá una distribución más rápida del cuestionario entre los empleados. Los participantes recibirán un correo electrónico con el enlace de cuestionario y notificación. Esto puede llevar una semana para distribuir la encuesta entre todos los empleados.
4. Envío del cuestionario: una vez que se distribuye la encuesta, el participante completará la encuesta en línea. La revisión completa se proporcionará al evaluador. Este proceso puede llevar más tiempo. El tiempo necesario para enviar un cuestionario depende del número de evaluadores involucrados, el perfil laboral del empleado y la organización. Se recomienda que se asigne una fecha límite particular

al participante para finalizar rápidamente el proceso. Este proceso debe tomar de 2 a 4 semanas para obtener comentarios completos del participante.

5. Finalización del informe: una vez que se recopila la revisión a través del método de cuestionario, se produce un informe confidencial. el resultado se da a través de una sesión de retroalimentación uno a uno.
6. Retroalimentación: se recomienda que la retroalimentación se dé de manera confidencial mediante el evaluador y el evaluado. Esta reunión permitirá una gran comprensión del informe de comentarios y también brinda la oportunidad de discutir la fortaleza del empleado y las áreas que deben mejorarse. Depende de la profundidad de la sesión de retroalimentación. Generalmente, una reunión puede durar de 1 a 2 horas para cada empleado.
7. Finalización del plan de desarrollo: una vez que se realiza la revisión, se debe crear el plan de desarrollo para cada uno de los participantes en función de los comentarios recibidos a través de una evaluación de 360° grados. Es importante desarrollar un plan viable que ayude a mejorar al empleado. Las áreas donde se requiere la mejora deben identificarse como áreas clave sobre la base de las cuales se deben organizar programas de capacitación, talleres, coaching, conferencias o tutorías para el empleado. El desarrollo de dicho plan ayuda a los empleados a mejorar rápidamente. La finalización del programa de desarrollo podría llevar de una a dos semanas.

4.7 Formularios a utilizarse en la evaluación

El desempeño de un empleado se analiza por medio de factores relacionados con el trabajo y la conducta que puede ser observable, los cuales se definen en los formularios. Se dispone de hojas de calificación diferentes para cada tipo de puestos, así: Gerencias, Supervisoras, Personal de caja, Auxiliares de venta.

Hoja de calificación para personal de jefatura

Se aplicará a empleados con personal bajo su mando como son los:

- Gerentes de Administrativo
- Gerente operaciones
- Gerente contable
- Gerente Mercadeo
- Gerentes de Tienda.

Hoja de calificación para personal técnico

Se aplicará a empleados que desempeñan puestos técnicos y que no tienen personal bajo su cargo:

- Supervisoras de Área, Cajeras, Auxiliares de Ventas.

Hoja de calificación para personal administrativo

Se aplicará a empleados que desempeñan puestos administrativos y que no tienen personal bajo su mando:

- Conserje

- Asistente de Contabilidad

La Hoja que se utilizará para la Auto evaluación será la misma que utilicen las Jefaturas en cada puesto.

La Hoja de evaluación para que el personal subalterno califique a los Jefes de Departamento, se denominará Hoja de Calificación del Desempeño Subalterno a Jefatura.

4.8 Instrucciones para calificar

Objetividad requerida

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado, por sucesos extraordinarios protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el empleado (autoevaluación), por el Jefe inmediato y por los subalternos y pares evaluadores.

La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

- Evaluación por evaluador o cliente: Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su **compañero** durante el periodo evaluado.
- Evaluación Jefe Inmediato: se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su colaborador durante el periodo evaluado.

- Evaluación Subalterno Jefe: Se evalúa dependiendo el desempeño que haya tenido el Gerente del Departamento o supervisor durante el periodo evaluado.
- Auto-evaluación: se auto evaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el periodo cada emplead

4.9 Llenado de hoja de calificación

- Llene los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado, nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación. No deje ningún espacio en blanco.
- Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.
- Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor, no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.
- Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.
- Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera:
- Encierre en un círculo la alternativa que desea anular así:
- A continuación, marque la nueva alternativa seleccionada.

- Remita las evaluaciones a Recursos Humanos para su Tabulación.
- Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.
- Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor, no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.
- Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.
- Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera:
 - Encierre en un círculo la alternativa que desea anular así:
 - A continuación, marque la nueva alternativa seleccionada.
- Remita las evaluaciones a Recursos Humanos para su Tabulación.

4.10 Revisión de calificaciones

- En caso que el empleado no esté de acuerdo con su calificación, se tomaran en cuenta los siguiente:
- El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones efectuadas por éste, a fin de obtener de esa manera un criterio adicional sobre el desempeño del personal

correspondiente.

- Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio respectivo. Si por el contrario no está de acuerdo expondrá esta situación en el apartado correspondiente. Se recomienda que antes de hacer anotaciones en la hoja de calificación, el jefe que revisa converse con el evaluador, con el propósito de lograr acuerdos sobre las anotaciones que deben hacerse.

4.11 Comunicación a empleados y envío de calificaciones al departamento administrativo

- La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.
- Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.
- Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas al Jefe del Departamento Administrativo para los efectos consiguientes

5. Propuesta de formatos de evolución de desempeño

Hoja de calificación

Puestos de jefatura

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño.

Tabla 1: Formato de evaluación puesto de jefatura

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
Conocimiento del trabajo: Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	Posee complete dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Dominio de conocimientos en su área.	Carece de algunos conocimientos en su área.
Cumplimiento de metas: Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	Supera ampliamente las metas establecidas.	Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	Cumple las metas establecidas	Algunas veces no cumple las metas establecidas.
Habilidad para planificar: Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones	Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi

			nuevas.	siempre improvisa.
Habilidades para dirigir: Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.	Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.	Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.	A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.	Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.
Habilidades para tomar decisiones: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.	Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.	Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.	Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.
Habilidad para desarrollar la experiencia profesional del personal: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.	Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.	Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.	Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.	No contribuye al desarrollo del personal de su área.
Relaciones interpersonales: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.	Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.	Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.	El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.

Iniciativa: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.	Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.	Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.
Responsabilidad: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
Apego a las políticas institucionales: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.	Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.	Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.	Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.	Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS

DE GERENCIA PONDERACIÓN 40 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALADOR: _____ **FIRMA:** _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente

a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	

TOTAL PUNTOS SEGÚN %					
----------------------	--	--	--	--	--

OBSERVACIONES:

Hoja de calificación**Puestos Técnicos***Tabla 2: Formato de evaluación puesto técnico*

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
Conocimiento del trabajo: Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	Posee complete dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Dominio de conocimientos en su área.	Carece de algunos conocimientos en su área.
Cumplimiento de metas: Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	Supera ampliamente las metas establecidas.	Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	Cumple las metas establecidas	Algunas veces no cumple las metas establecidas.

<p>Habilidad para planificar: Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.</p>	<p>Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.</p>	<p>Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.</p>	<p>Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.</p>	<p>Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.</p>
<p>Habilidades para dirigir: Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p>Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>	<p>Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p>A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>
<p>Habilidades para tomar decisiones: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>Habilidad para desarrollar la experiencia profesional del personal: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p>Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>	<p>Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p>Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p>No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p>
<p>Relaciones interpersonales: Se refiere al mantenimiento de</p>	<p>Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente</p>	<p>Las relaciones con jefes, subalternos y</p>	<p>Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes</p>	<p>El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es</p>

relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	al éxito en el desarrollo del trabajo.	visitantes son armoniosas y estables.	provocan quejas ocasionales.	difícil.
Iniciativa: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.	Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.	Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.
Responsabilidad: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
Apego a las políticas institucionales: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.	Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.	Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.	Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.	Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS

TECNICOS

PONDERACIÓN 40 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____

FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMÉRICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	

TOTAL DE PUNTOS	100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %					

OBSERVACIONES:

Hoja de calificación

Puesto Administrativo

Tabla 3: Formato de evaluación puesto administrativo

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. **NOTA:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
Conocimiento del trabajo: Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas,	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien	Conoce muy bien su trabajo	Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.

procedimientos y mística que su trabajo requiere.				
Calidad de trabajo: Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.	Muy buena calidad de su trabajo.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.
Responsabilidad: Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	Tiene gran sentido del deber.	A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	Casi nunca cumple con sus obligaciones.
Discreción: Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.	Muy discreto y digno de confianza.	Algunas veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	Indiscreto. No se puede confiar en él.
Cantidad de trabajo: Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	Su trabajo siempre está al día.	Casi siempre se atrasa rinde poco.	Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
Iniciativa: Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.	Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.
Relaciones interpersonales: Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.	Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.	Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso.	Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.	Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.
Respeto a las instrucciones recibidas: Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo	Total cumplimiento de las obligaciones	Cumple las indicaciones y normas establecidas.	Algunas veces cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	No cumple las indicaciones recibidas.

<p>Disciplina: Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.</p>	<p>Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.</p>	<p>Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy</p>	<p>Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia</p>	<p>No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntual asistencia.</p>
<p>Cooperación: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.</p>	<p>A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.</p>	<p>Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.</p>	<p>Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.</p>	<p>No colabora en tareas adicionales a las asignadas.</p>

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS

ADMINISTRATIVOS PONDERACIÓN 40%

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el

desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes. Evalúe todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTO S
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

Hoja de calificación

Formulario para evaluador

Tabla 4: Formato de evaluación

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas de trabajo: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de solución ante una situación problemática conjunta.	Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.	Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.	Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.
Relaciones interpersonales: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo en equipo	Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.	Las relaciones con compañeros, jefes y visitantes provocan ocasionalmente quejas	El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.
Iniciativa: Se refiere a la capacidad de aportar ideas	Excelente para participar en hacer mejoras	Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a	Contribuye con ideas constructivas	No aporta nuevas ideas. Su

espontáneamente en el trabajo en equipo	en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.	mejorar el trabajo en equipo.		trabajo es rutinario.
Colaboración: Se refiere a la atención que le proporciona a aspectos que involucran su trabajo con otras áreas, a fin de obtener la superación de resultados esperados.	Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por colaborar en la solución de casos en formas conjunta	Es muy responsable y muestra interés en colaborar.	Algunas veces no colabora	Evade colaborar

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PAR EVALUADOR

PONDERACIÓN 20 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes. Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTO S
		A	B	C	D	
1	HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES ANTE ROBLEMAS QUE INVOLUCREN AMBAS AREAS DE TRABAJO	40	30	20	10	
2	RELACIONES INTERPERSONALES	20	15	10	5	
3	INICIATIVA:	20	15	10	5	
4	COLABORACION:	20	15	10	5	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

Formulario de evaluación de subalternos a jefaturas

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

Tabla 5: formato de evaluación

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
Conocimiento del trabajo: Se refiere al dominio que la jefatura tiene para desempeñar eficientemente el puesto.	Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Dominio de conocimientos necesarios en su área.	Carece de algunos conocimientos en su área.
Habilidad para organizar: Se refiere a la habilidad para asignar actividades, responsabilidades y recursos.	Sobresale en su habilidad para organizar el trabajo de su área.	Organiza muy bien el trabajo de su área.	organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	Tiene dificultades para organizar su trabajo.
Habilidad para dirigir y organizar: Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y	Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas para lograr un control	Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario para lograr un control interno transparente.	A veces tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.	Tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.

para introducir las orientaciones que sean necesarias para el control interno	interno transparente			
Habilidad para desarrollar personal: Se refiere a la capacidad para orientar al personal para su desarrollo laboral.	Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta su desarrollo en beneficio de la Institución.	Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal y lo orienta en beneficio de la Institución.	Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.	No contribuye al desarrollo del personal de su área

HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO SUBALTERNOS A

JEFATURAS PONDERACIÓN 20 %

NOMBRE DEL JEFE EVALUADO: _____

NOMBRE SUBALTERNO: _____

FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes. Evalúe todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	40	30	20	10	
2	HABILIDAD PARA ORGANIZAR	20	15	10	5	
3	HABILIDAD PARA DIRIGIR Y CONTROLAR	20	15	10	5	
4	HABILIDAD PARA DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL	20	15	10	5	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTO SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

Hoja de evaluación

Auto evaluación jefatura

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. **NOTA:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del Desempeño

Tabla 6: Formato de auto-evaluación jefaturas

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D
Conocimiento del trabajo: Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	Posee complete dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Dominio de conocimientos en su área.	Carece de algunos conocimientos en su área.
Cumplimiento de metas: Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	Supera ampliamente las metas establecidas.	Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	Cumple las metas establecidas	Algunas veces no cumple las metas establecidas.
Habilidad para planificar: Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.
Habilidades para dirigir: Se refiere a la habilidad para conducir	Tiene gran facilidad para orientar al	Conduce y supervisa muy bien a su	A veces tiene dificultad para orientar al	Tiene gran facilidad para orientar al

a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.	personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.	personal reorientando las actividades cuando es necesario.	personal de su área.	personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.
Habilidades para tomar decisiones: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.	Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.	Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.	Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.	Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.
Habilidad para desarrollar la experiencia profesional del personal: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.	Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.	Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.	Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.	No contribuye al desarrollo del personal de su área.
Relaciones interpersonales: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.	Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.	Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.	El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.
Iniciativa: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y	Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.	Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.	Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.	No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.

situaciones que plantea el trabajo.				
Responsabilidad: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.	Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.	Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.	Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.	Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.
Apego a las políticas institucionales: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.	Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.	Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.	Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.	Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.

**HOJA DE AUTO CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE
JEFATURA**

PONDERACIÓN 20%

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de

la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

Hoja de calificación

Auto-evaluación puestos técnicos

Tabla 7: formato de auto-evaluación puestos técnicos

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. **NOTA:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
Calidad de trabajo: Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.	Muy buena calidad de su trabajo.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.
Conocimiento del trabajo: Se refiere al dominio que la jefatura tiene para desempeñar eficientemente el puesto.	Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	Dominio de conocimientos necesarios en su área.	Carece de algunos conocimientos en su área.

	ente.			
Cantidad de trabajo: Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	Su trabajo siempre está al día.	Casi siempre se atrasa rinde poco.	Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
Habilidad para planificar: Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.
Responsabilidad: Calidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	Tiene gran sentido del deber.	A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	Casi nunca cumple con sus obligaciones.
Relaciones interpersonal es: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.	Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo en equipo	Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.	Las relaciones con compañeros, jefes y visitantes provocan ocasionalmente quejas	El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.

Disciplina: Se refiere al ajuste del comportamiento o a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón, la cual hace saber a sus superiores.	Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia	No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntual asistencia.
Asistencia: se refiere a la asistencia puntual	Su asistencia es ejemplar	Su asistencia es muy buena.	Con mucha frecuencia falta a sus labores.	No cumple con la asistencia puntualmente.
Iniciativa: Se refiere a la capacidad de aportar ideas espontáneamente en el trabajo en equipo	Excelente para participar en hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.	Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo.	Contribuye con ideas constructivas	No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.
Cooperación: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.	Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	No colabora en tareas adicionales a las asignadas.

HOJA DE AUTO CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS

TECNICOS PONDERACIÓN 20 %

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas planteadas en el Instructivo.

Traslade a esta hoja el valor numérico que corresponda a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado, mediante las indicaciones formuladas en el Instructivo.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	

7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

Hoja de calificación

Auto evolución puestos administrativos

Tabla 8: formato auto-calificación puesto administrativos

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. **NOTA:** Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en la hoja de calificación del desempeño.

Factores	Descripción de alternativas			
	A	B	C	D

Conocimiento del trabajo: Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y métodos que su trabajo requiere.	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien	Conoce muy bien su trabajo	Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
Calidad de trabajo: Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.	Muy buena calidad de su trabajo.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.
Responsabilidad: Calidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	Tiene gran sentido del deber.	A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	Casi nunca cumple con sus obligaciones.
Discreción: Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.	Muy discreto y digno de confianza.	Algunas veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	Indiscreto. No se puede confiar en él.
Cantidad de trabajo: Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	Su trabajo siempre está al día.	Casi siempre se atrasa rinde poco.	Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
Iniciativa: Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.	Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.
Relaciones interpersonales: Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.	Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.	Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso.	Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.	Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.
Respeto a las instrucciones recibidas:	Total cumplimiento de las obligaciones	Cumple las indicaciones y	Algunas veces cumple las	No cumple las indicaciones

Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo		normas establecidas.	indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	recibidas.
Disciplina: Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy	Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia	No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntal asistencia.
Cooperación: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.	Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	No colabora en tareas adicionales a las asignadas.

**HOJA DE AUTO CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS
ADMINISTRATIVOS PONDERACIÓN 20%**

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes. Evalúe todos los factores y

escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTO S
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

6. Tiempo

La evaluación de desempeño se realizará cada 6 meses. Cada 6 meses ayuda a establecer una estructura y asegura que nada se escape. En segundo lugar, dejar seis meses entre revisiones proporciona tiempo suficiente para que las acciones de la última revisión sean implementadas y monitoreadas y, por lo tanto, puedan reflejarse en la próxima revisión.

7. Políticas de actualización

Este manual de inducción está diseñado para que se adapte a las necesidades que la empresa requiera, su actualización dependerá de ello.

5.2.9 Manual de capacitaciones



MANUAL DE CAPACITACIÓN

SUSTENTADO POR:

SOFIA MARIA MASSOU SABAT

ADA GABRIELA GUARDADO

MARZO, 2021

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

1. Políticas	269
2 Objetivos	269
2.1 Objetivos generales	269
2.2 Objetivos específicos	269
3. Alcance	270
4. Capacitación	270
4.1 Métodos de capacitación	271
4.2 Beneficios de la capacitación	272
5. Propuesta diagnóstico de capacitación	274
6. Propuesto matriz de capacitación	279
7. Política de actualización	280

INTRODUCCIÓN

La globalización de las economías, expansión de los mercados, competitividad, entre otras, están demostrando que, para que una empresa pueda sobrevivir, y mejor aún, ser exitosa en este nuevo contexto que se está creando, es necesario adoptar algunas estrategias que permitan un mejor funcionamiento en forma efectiva. Entre estas estrategias se halla el alcanzar la certificación de los productos y servicios que la empresa suministra, de forma tal que alcance el ser reconocida y reconocida en los otros mercados a los cuales se intenta acceder. Ahora bien, ¿qué tiene que ver la capacitación con la globalización?

Con la inclusión del concepto "capacitación" se ha cubierto el vacío que las versiones anteriores, teniendo en cuenta al fortalecimiento de las capacidades del personal, este concepto

El cual busca el desarrollo de la persona y por ende de la empresa Almacén El Titán Honduras. Como primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos humanos, con capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que pueden utilizarse para crear una ventaja competitiva en relación a las otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no tienen otras empresas lo que los hace diferentes, al menos no en la misma composición. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica se basa la estrategia de capacitación en los procesos de un enfoque competitivo único, más que en la eficacia operativa. Es por ello que se hace necesario analizar las necesidades de la empresa y de su personal con el fin de satisfacer dichas necesidades de capacitación y cumplir con la planeación estratégica de la empresa para alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

1. Política

Las políticas de gestión del talento humano del Almacenes El Titán S DE RL DE CV es una empresa de Sociedad de compromiso definido de capital variable.

Las políticas de gestión del talento humano son una ordenación administrativa para los miembros de dicha organización. Es decir, regulaciones que serán realizadas normativamente en el seno de la empresa con una finalidad de mejora continua, como cada empresa es diferente las políticas corresponderán ser afines a la filosofía empresarial de cada una y las necesidades que tienen la empresa y su recurso humano

Es decir, son los administradores de los procesos de captación, desarrollo, motivación y retención de empleados de una organización. Es decir, se apoderan de las políticas del proceso de recursos humanos integrados.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer el Diseño de un manual de capacitación para el talento humano de la Almacenes El Titán Honduras, donde se establece diferentes tipos de capacitaciones para los diferentes puestos .

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de capacitación del talento humano de los Almacenes Titán Honduras

- Establecer las necesidades de capacitación en base a los cursos solicitados por el talento humano
- Elaborar el diseño de un manual de capacitación para el talento humano de la Almacén El Titán Honduras

3. Alcance

Para la realización del manual de Capacitación se tomaron en cuenta todas y cada una de las necesidades del personal de los diferentes departamentos de la empresa, donde el diagnostico permite tener insumos para realizar un plan de capacitación adaptado a las necesidades e interés del talento humano. La capacitación se aplicará a las necesidades del talento Humano de los diferentes departamentos de los Almacenes Titán y se realizará siguiendo las cuatro etapas, según, (Chiavenato, 2009).

4. Capacitación

La capacitación de los empleados es un programa de trabajo que proporciona a los empleados conocimientos y habilidades específicos para facilitar y mejorar el desempeño laboral en los puestos actuales. La formación y el desarrollo de los empleados de calidad permite a las organizaciones retener el talento adecuado y aumentar las ganancias. En este apretado mercado laboral, la competencia por los mejores talentos es más competitiva que nunca.

Mantener a los empleados que no están capacitados le cuesta a la organización

más de lo que costaría si empleara a personas bien capacitadas. Otros beneficios de la capacitación y el desarrollo de los empleados incluyen mejoras en el desempeño de los empleados, impulsar la reputación de la empresa y abordar los eslabones débiles de la organización.

La capacitación y el desarrollo es un proceso continuo en el que las empresas ayudan a sus empleados a adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para alcanzar su máximo potencial y un rendimiento óptimo. Muchas veces, formación y desarrollo se utilizan indistintamente, pero, hay una diferencia.

Capacitar a los empleados consiste en enseñarles cómo realizar una tarea o procedimiento específico. Por lo general, se centra en las ganancias a corto plazo, lo que permite a los empleados mejorar en su trabajo actual. El desarrollo, por otro lado, se trata de crecer y adquirir habilidades que serán beneficiosas a largo plazo.

4.1 Métodos de capacitación

1. Orientaciones: La orientación es fundamental para el éxito de los nuevos reclutas. No importa si la capacitación se implementa a través de un manual, una sesión individual o una conferencia. Lo que importa es proporcionar a los nuevos empleados información sobre los antecedentes, las estrategias, la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Dicha capacitación brinda a los nuevos empleados la oportunidad de familiarizarse con las políticas, reglas y regulaciones de la empresa.

2. Conferencias: Las conferencias son particularmente eficientes cuando el objetivo es proporcionar la misma información a un grupo grande a la vez. Al hacerlo, no hay necesidad de capacitación individual y, por lo tanto, ahorros en costos. Sin embargo, las conferencias también presentan algunas desventajas. Por un lado, se centran en la comunicación unidireccional, lo que deja poco espacio para la retroalimentación.
3. Promoción de la salud y prevención de riesgos: Los empleados a menudo deben recibir capacitación en seguridad y salud ocupacional para que la empresa pueda cumplir con los estándares de la industria.
4. Formación en productos y servicios: Se utiliza para educar al personal sobre los últimos productos, servicios o características que ofrece su empresa para que puedan brindar el soporte adecuado a los clientes.
5. Soft skills training (Entrenamiento de habilidades blandas): Más en el área del desarrollo de los empleados, la capacitación en habilidades blandas ayuda a su fuerza laboral a mejorar los atributos personales como la comunicación, el liderazgo, la inteligencia emocional.

4.2. Beneficios de las capacitaciones

La capacitación juega un papel fundamental para el beneficio de tareas y proyectos, proporcionado el proceso mediante el cual las y los trabajadores consiguen los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el ambiente laboral y desempeñarse bien con el trabajo que se les encomienda.

Para la empresa, se podemos considerar los siguientes beneficios gracias a la capacitación:
Genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo. ... Favorece al prevenir los accidentes de trabajo. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad

En el campo individual, la capacitación muestra beneficios como los siguientes: Beneficia a las personas a solucionar problemas y a tomar decisiones. Forma líderes y mejora las capacidades comunicativas de las personas. Permite el logro de metas individuales

Se puede mencionar ocho ventajas para capacitar a los colaboradores:

1. Mayor aprovechamiento del potencial de la persona.
2. Mejor desarrollo de habilidades.
3. Disminución de errores.
4. Mayor satisfacción en el trabajo.
5. Reducción de ausentismo.
6. Equipos más eficientes.
7. Aumento de la productividad.
8. Menos recursos de supervisión.

6. Propuesta diagnóstico de capacitaciones

3. ¿En mi trabajo actual, a menudo presento información o doy discursos a grupos de personas?

4. ¿En mi trabajo actual, utilizo con frecuencia mis habilidades de escritura para comunicarme con los demás?

5. ¿En mi trabajo actual, utilizo mis habilidades interpersonales para trabajar de manera efectiva con todos mis compañeros de trabajo en situaciones desafiantes o difíciles, incluso cuando no estamos de acuerdo en algunas cosas?

6. ¿En mi trabajo actual, utilizo las siguientes aplicaciones de MicroSoft Office para realizar mis funciones laborales esenciales?

7. ¿En mi trabajo actual, contrato, motivo, desarrollo y asigno a las personas adecuadas para hacer el trabajo con éxito?

8. ¿En mi trabajo actual, soy responsable de la planificación financiera y la gestión de un presupuesto?

9. ¿Qué habilidad de liderazgo cree que es más importante para recibir capacitación?

10. ¿Qué habilidad de comunicación cree que es más importante para recibir capacitación?

11. ¿Qué habilidad de servicio al cliente cree que es más importante para recibir capacitación?

12. ¿Qué habilidad empresarial cree que es más importante para recibir capacitación?

12. Me beneficiaría más de los programas de capacitación y desarrollo centrados en

(marque todas las opciones que correspondan):

- trabajo en equipo
- La resolución de conflictos
- Resolución de problemas
- Gestión del tiempo
- Gestión del cambio
- Habilidades de delegación
- Toma de decisiones
- Motivar a los demás
- Entrenamiento
- Plan de sucesión
- Otro

13. Indique su nivel de interés con respecto a la capacitación adicional para oportunidades de avance.

14. ¿Cuáles son las tres necesidades de capacitación más importantes que identificaría?

15. ¿Qué habilidad analítica cree que es más importante para recibir capacitación?

16. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar en cuanto a Capacitación y Desarrollo dentro de su empresa?

17. Especifique las áreas de trabajo donde le gustaría recibir mas formación.

6. Propuesta de matriz de capacitaciones

Tabla 2. Matriz de capacitaciones

7. Políticas de actualización

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO DE ALMACEN TITÁN																
Objetivo: Formular el Plan de Capacitación que continuara dando respuestas a las necesidades de mejora continua que ALMACEN ELTITÁN, por ello su principal finalidad es garantizando la calidad, potenciando y facilitando la integración, implicación, compromiso, de incentivo y motivación del talento humano mediante el adecuado desarrollo profesional, actualizando y mejorando los conocimientos, habilidades y actitudes de los mismos.																
Puestos	Tema	Meses												Capacitador	Costo	
		E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C			
Gerentes Supervisor de bodega, Contabilidad	Habilidades administrativas				x										CCIT	2.400
Auxiliares de ventas, Supervisores de tiendas, Cajeras Gerentes de tienda,	Herramientas para el servicio al cliente								x						INFOP	Gratuito
Todos los puestos	Taller de inteligencia emocional		x												SENAEH	Gratuito
Todos los puestos	Medidas de bioseguridad	x													CCIT	Gratuito
Cajera Gerentes Contabilidad	Habilidades basicas con computadora												x		Consultor	2,200
Gerentes Supervisor bodega Supervisor de planta	Programa de liderazgo							x							CRECERH	3,850

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos reside en evaluar el proceso provechoso de la organización, localizar factores críticos como los servicios rechazados, las barreras, los puntos frágiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, entre otras. Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas hablan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes que necesitan para elaborar mejor sus actividades. Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas.

5.2.7 Manual de higiene y seguridad



MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD

ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV

SUSTENTADO POR:

ADA GABRIELA GUARDADO

SOFIA MARIA MASSOU SABAT

MARZO, 2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION

1. Política	284
2. Objetivos	284
2.1 Objetivo general	284
2.2 Objetivos específicos	284
3. Alcance	285
4. Reglamento Higiene y seguridad	285

INTRODUCCION

Como empresa son muchos los factores que deberán tomarse en cuenta para garantizar la integridad de las personas, es este caso físico, dentro de la empresa, la seguridad e higiene se encarga de proteger la salud de los trabajadores, de manera tal que se puedan prevenir los accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral. De este modo, mediante sus normativas específicas se busca optimizar el trabajo del personal y a su vez reducir los riesgos en el ambiente laboral. Las empresas deben cumplir con las reglas propias de la seguridad e higiene que están relacionadas con ciertos aspectos edilicios como la ventilación, la humedad, la temperatura, los ruidos y demás.

Al cumplir todas estas reglas, la empresa le garantiza a su personal un entorno de trabajo más salubre sin contaminantes químicos, físicos o biológicos.

Como podemos ver, en una empresa existen diferentes riesgos laborales, por eso para proteger al personal, es importante implementar las reglas de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. Dichos riesgos pueden estar relacionados con la seguridad, los agentes físicos, los agentes biológicos, los contaminantes de origen químico y la ergonomía. Por lo tanto, los profesionales encargados de la seguridad e higiene de la empresa deben considerar todos estos riesgos e implementar las modificaciones pertinentes.

2. Política

El presente manual de Higiene y Seguridad aplica para todos los departamentos de **ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**, y cada uno de sus empleados ya sean empleados administrativos, atención al cliente, o auxiliares de bodega. El departamento de recursos humanos será el responsable de dar copia y hacer del conocimiento al empleado. Este manual cuenta con la aprobación del gerente general de la empresa

Elaborado en el mes de marzo de 2021

3. Objetivos

a. Objetivo general

Determinar las prácticas de seguridad e higiene industrial que conviene realizar dentro de la empresa.

b. Objetivos específicos

- Establecer los riesgos industriales a los que se exponen los empleados.
- Identificar los accidentes laborales más comunes.
- Determinar qué equipo de protección personal utilizan en las bodegas de almacenamiento.
- Determinar en qué medida se cumple con lo que establece la legislación vigente respecto a seguridad e higiene industrial.

4. Alcance

El manual de higiene y seguridad laboral abarca todos los departamentos de la empresa donde busca promover un ambiente laboral donde los colaboradores se sientan seguros y cómodos para poder desempeñar sus funciones para el beneficio de la empresa.

5. Reglamento Higiene y seguridad

Artículo 391

Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores.

Para este efecto deberá proceder, dentro del plazo que determine la Inspección General del Trabajo y de acuerdo con el reglamento o reglamentos que dicte el Poder Ejecutivo, a introducir por su cuenta todas las medidas de higiene y de seguridad en los lugares de trabajo que sirvan para prevenir, reducir o eliminar los riesgos profesionales.

Artículo 392

Es también obligación de todo patrono acatar y hacer cumplir las medidas de prevención de riesgos profesionales que dicte el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 393

Los trabajos a domicilio o en familia quedan sometidos a las disposiciones que preceden, pero las respectivas obligaciones recaerán, según el caso, sobre los trabajadores o sobre el jefe de la familia.

Artículo 394

En los establecimientos industriales y comerciales se tomarán medidas para proteger la moralidad y asegurar el bienestar de los trabajadores y en especial las siguientes:

1. prohibir la introducción, venta y uso de drogas heroicas o de bebidas embriagantes;
2. habilitar lugares especiales para dormir o comer, operaciones que quedan prohibidas en los lugares de trabajo; y,
3. limitar a cincuenta (50) kilogramos el peso de los sacos o bultos que carguen los trabajadores, con una tolerancia de hasta un diez por ciento (10%) en casos especiales señalados por el reglamento. La movilización de pesos mayores debe hacerse por medios mecánicos.

Artículo 398

El reglamento especial que se prescribe en el artículo anterior debe contener, por lo menos, disposiciones normativas sobre los siguientes puntos:

1. protección e higiene personal de los trabajadores;
2. prevención de accidentes y enfermedades;

- **Enfermedad**, a aquellos trastornos de la salud que, pese a no ser originados exclusivamente por el trabajo, se ven influidas por las condiciones laborales de una forma importante.
- **Incapacidad**, es la situación que ocurre cuando un trabajador no es capaz de realizar las funciones habituales de su puesto de trabajo. Por lo tanto, esta incapacidad se encuentra estrechamente relacionada con la posibilidad de desempeñar un puesto de trabajo, más que con la gravedad propia de la enfermedad o dolencia.

Accidente de trabajo, es todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.

MEDIDAS DE SEGURIDAD AL EMPLEADO

Carga Pesada

Causa más de un tercio de todas las lesiones en el lugar de trabajo. Estos incluyen trastornos musculoesqueléticos relacionados con el trabajo, como dolor y lesiones en brazos, piernas y articulaciones, y lesiones por esfuerzo repetitivo de diversos tipos.

Se hace entrega de un cinturón de Seguridad (faja lumbar) para carga, a todo aquel que esté involucrado en el traslado de mercancía pesada.

Figura.1 Faja Lumbar



Fuente: Totalmedic

Para cualquier actividad de levantamiento tenga siempre en cuenta:

- capacidad individual
- la naturaleza de la carga
- condiciones ambientales

Si necesita levantar algo manualmente:

- Reducir la cantidad de torsiones, inclinaciones y estiramientos
- Evite levantar desde el nivel del piso o por encima de la altura de los hombros, especialmente cargas pesadas
- Ajustar las áreas de almacenamiento para minimizar la necesidad de realizar tales movimientos
- Considere cómo puede minimizar las distancias de transporte

- Evalúe el peso que debe transportar y si el trabajador puede mover la carga de manera segura o necesita ayuda; tal vez la carga se pueda dividir en componentes más pequeños y livianos

Incendios

La mayoría de los incendios se pueden prevenir. Los responsables de los lugares de trabajo y otros edificios a los que el público tiene acceso pueden evitarlos asumiendo la responsabilidad y adoptando los comportamientos y procedimientos correctos.

Propuesta de Sugerencias:

Extintores

Los sistemas de **extinción de incendios en polvo** están compuestos de un depósito, que se encuentra relleno de un agente extintor, así como de un gas impulsor. Es este último el que posibilita la propulsión del polvo.

El polvo químico que está en el interior no es tóxico. No obstante, puede dificultar ver o respirar. Por ello, jamás hay que arrojarle este polvo a alguien que se esté quemando o que tenga alguna clase de quemadura.

Se tendrá en cuenta que al entrar en contacto con una persona, el polvo inicia su proceso de descomposición y forma un ácido que, pese a que es muy débil, puede producir en la piel quemaduras químicas.

Estos extintores se emplean, fundamentalmente, para la extinción de fuegos, que hayan surgido por la acción de combustibles líquidos o de líquidos inflamables. Del mismo modo, se pueden utilizar cuando se producen incendios eléctricos. Esto es posible porque el componente que lleva no conduce la electricidad.

Ventajas de la extinción en polvo

La primera de las ventajas de los sistemas de extinción en polvo tiene que ver con la portabilidad. Se trata de un elemento que es fácil de transportar. Del mismo modo, es muy fácil de usar. Estas características dan lugar a que sean muy prácticos.

Son muchas las ocasiones en que se utilizan para sofocar conatos de incendio. Tienen una baja reactividad ante diferentes materiales. Igualmente, son muy estables y económicos, tanto en lo que tiene que ver con la instalación como en lo relativo al agente extintor.

Figura 2. Extintor en polvo



Fuente: etinca

Señalizaciones

Ruta de evacuación, Es el camino o ruta diseñada específicamente para que trabajadores, empleados y público en general evacuen las instalaciones en el menor tiempo posible y con las máximas garantías de seguridad.

Figura 3. Ruta de evacuacion



Fuente. Aducarte

Salidas de Emergencia, Una salida de emergencia es una estructura de salida especial para emergencias, tales como un incendio: el uso combinado de las salidas regulares y especiales permite una rápida evacuación , mientras que también proporciona una alternativa si la ruta a la salida normal es bloqueada.

Figura 4. Salida de emergencia



Fuente: safetydepot

Señalización de gradas, Es de gran importancia para garantizar la **seguridad** y la **protección** de los usuarios, en su borde deberá llevar Cintas adhesivas antideslizantes ya que al estar compuestas por un **soporte en PVC** a mejoran el agarre y la fijación a la superficie, ayudando a **prevenir caídas y evitar resbalones**.

Figura 5. Señalización de gradas



Fuente: señalpro

Figura 6. Precaución de grada



Fuente: etinca

Acceso No Permitido o Autorizado

Se controla el acceso de personal a ciertas áreas para prevenir accidentes, a áreas como panel de electricidad, áreas de descargas, unidades de aire frio, Controles de cámara.

Figura 7. Acceso No Autorizado



Fuente: Cartel gratis

Medidas de bioseguridad para evitar contagio COVID-19

- Promover el lavado de manos frecuente y minucioso, incluido proporcionando a los trabajadores, clientes y visitantes del lugar de trabajo un lugar para lavarse las manos. Si no hay jabón y agua corriente disponible de inmediato, proporcione desinfectantes para manos a base de alcohol que contenga al menos un 60% de alcohol.
- Los trabajadores enfermos deberán permanecer en casa
- Fomentar la etiqueta respiratoria, incluida la tapa al toser y estornudar.
- explorar si pueden establecer políticas y prácticas, como lugares de trabajo flexibles (por ejemplo, teletrabajo) y horarios de trabajo flexibles (p. ej., escalonados turnos), para aumentar la distancia física entre empleados.
- Desalentar a los trabajadores a que no utilicen los teléfonos, escritorios y oficinas u otras herramientas y equipos de trabajo, cuando sea posible.
- Mantenga prácticas regulares de limpieza, incluida la rutina limpieza y desinfección de superficies, equipos y otros elementos del entorno laboral. Al elegir productos químicos de limpieza, los empleadores deben consultar la información para determinar la mejor elección de químicos de limpieza.
- Establecer el uso obligatorio de mascarillas tanto los empleados como los clientes.

Figura 7. Protejamonos



Fuente: Elaboración Almacenes El Titán.

Figura 8. Lavado de Manos



Fuente: Elaboración Almacenes El Titán.

Figura 9. Guardemos Distancia



Fuente: Elaboración Almacenes El Titán.

Figura 10. Uso de Mascarilla



Fuente: Elaboración Almacenes EL Titán.

Figura 11. Uso de Vestidores



Fuente: Elaboración Almacenes El Titán.

5.2.9 Manual de compensación



MANUAL DE SALARIOS Y COMPENSACIONES

SUSTENTADO POR:

SOFIA MARIA MASSOU SABAT

ADA GABRIELA GUARDADO

MARZO, 2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1.	Políticas	305
2.	Objetivos generales	305
3.	Objetivos específicos	305
4.	Alcance	306
5.	Marco conceptual	307
6.	Incentivos	312
7.	Tabla normativa de salario	316
8.	Política de actualización	318

INTRODUCCIÓN

La Empresa “**ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV**” aplicando la política de la Gerencia de Recursos Humanos, tiene como uno de sus objetivos instaurar un sistema de pago al personal, de su salario con la asignación de compensaciones, así con incentivos y/o mejoras salariales de acuerdo a la competencia técnica y profesional y al nivel de desempeño, sustentados con salarios competitivos, beneficios de ley, crecimiento laboral y excelente clima laboral.

La actividad organizacional se puede ver como un complicado proceso de transformación de varios recursos por medio de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso expansión de los Almacenes El Titán con sucursales, requiere de una combinación óptima de entradas a un conjunto de trabajo, como esfuerzo humano, tecnológico, materia prima (mercancía) y capital, para que se obtenga el efecto esperado. El componente humano es una pieza importante e indispensable de esa actividad. La gerencia general suele ver tres factores de producción: los recursos humanos, el capital y el trabajo. Cuando la administración congrega y adopta los tres factores, se logra crea más capital o riqueza y por consiguiente más puestos de trabajo.

Nadie trabaja gratis. Como empleado de la Empresa, cada trabajador tiene interés en invertir, dedicación y esfuerzo personal en su trabajo, con sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba un sueldo conveniente. A las organizaciones les concierne invertir en compensaciones y recompensas para los empleados y trabajadores, siempre y cuando contribuyan para lograr sus objetivos. De aquí se proviene el concepto de salario total. El salario total de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra la figura 1, Chiavrnato, (2009).

Por lo tanto, el “*Manual de Salarios y Compensaciones*”, tiene como propósito establecer los instrumentos para la aplicación de las Políticas, Normas y Procedimientos, que contribuyan a una adecuada gestión y gerencia de los salarios y beneficios económicos-sociales de los trabajadores del **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV**.

La implementación del referido manual incidirá en mejorar la Gerencia de Recursos Humanos y la gestión de la empresa, ya que se vislumbra desde la perspectiva de las 8 sucursales, como las entidades *ejecutoras* y la Gerencia Central como la entidad *rectora*, que permita establecer y activar los procesos, lograr la eficiencia y eficacia necesaria para la obtención de los objetivos planteados con el menor costo y tiempo posible.

El plan fundamental de este manual, es que todos los trabajadores sean compensados, justa y equitativamente, con un sistema de salario racional por su trabajo y por el compromiso con las competencias, eficiencia, responsabilidad y desempeño. Para conseguir este plan se ha requerido la modernidad de las políticas, normas, procedimientos, herramientas e instrumentos obligatorios para una gestión imparcial, eficiente y transparente en la administración de los Salarios y Compensaciones.

1. Políticas

El presente manual de Compensaciones Salariales aplica para todos los puestos de los departamentos establecidos en el organigrama principal de la empresa, El departamento de Recurso Humano será el responsable de la realización adecuada de este proceso. Este manual cuenta con la revisión y la aprobación del Gerente General de la empresa.

Elaborado en el mes de marzo 2021

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Establecer los salarios y las compensaciones de los empleados en los diferentes cargos de los departamentos y secciones que conforman los **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV**.

2.2 Objetivos específicos

- Dar a conocer al empleado de la empresa el sistema de salarios a partir de lo referido en la ley y el Código del Trabajo de Honduras
- Proponer un plan de compensaciones laborales.
- Aplicar el instrumento para determinar las competencias del perfil de cada puesto.

3. Alcance

El Análisis del Manual es considerado una herramienta propicia para lograr el desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores y es indispensable para la administración de Recursos Humanos, puesto que le suministra información que es sumamente necesaria para su práctica. La función básica que define el Manual de Salarios y Compensaciones es proporcionarnos el conocimiento real y actualizado de las distintas posiciones que configuran la estructura organizacional para el obtener el salario justo y solidario con el trabajador.

Con el fin de asegurar el equilibrio interno de los salarios, se recurre a la evaluación y clasificación de los salarios. Son esquemas que permiten cotejar y perfilar los puestos dentro de la estructura de salarios de la organización, así como las compensaciones. La valoración busca implantar criterios para confrontar los puestos y alcanzar a una evaluación interna de los salarios de los diversos puestos.

La principal recompensa es el salario, cuyo carácter variado vuelve compleja su administración. La administración de salarios busca realizar y defender las estructuras salariales que son arregladas para conseguir un equilibrio (mediante la evaluación y clasificación de cargos) simultáneamente con una ponderación o seguridad externa (mediante la investigación salarial), que se relaciona a través de una política salarial que precise las disposiciones que la organización procure tomar con relación a la remuneración de su personal.

4. Marco conceptual

La compensación hace referencia a todas las actividades desde el momento en que se contrata una transacción hasta que se liquida. Este proceso convierte la promesa de pago en el movimiento real de dinero de una cuenta a otra.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo y en algunos casos puede llevar a protestas.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Este equilibrio no solo involucra los beneficios

obtenidos a nivel a nivel de dinero que pueda obtener el empleado, involucra también otras actividades, como planes del desarrollo, capacitaciones, facilidades de servicio.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales son:

- Adquisición de personal calificado.
- Retener a los empleados actuales.
- Garantizar la igualdad.
- Alentar el desempeño adecuado.
- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales

Conceptos

Salario fijo

Comprende el pago por la contraprestación del servicio en el cargo ocupado, conocido como salario mínimo.

Remuneración

Constituye todo ingreso monetario que el trabajador recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que realiza.

Salario Variable

4.1 Sa

Comprende el pago de incentivos y mejoras salariales originados por la contra prestación de los servicios.

Artículo 300

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

Artículo 361

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

Artículo 362

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

Artículo 363

El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con las prescripciones de este Código.

Artículo 364

El cálculo de la remuneración para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) por unidad de tiempo, (mes, quincena, semana, día y hora);
- b) por unidad de obra, (pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y,
- c) por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono.

Artículo 365

El salario deberá pagarse en moneda de curso legal. Queda prohibido el pago con pagares, vales, fichas, cupones o cualquier signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

Artículo 381

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

5. Propuesta de pagos para ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV**Unidad de tiempo:**

En ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV, se definirá desde el momento de la firma del contrato que el pago de su salario trabajado será de manera Quincenal, acreditándose de la siguiente manera:

- ✓ 15 de cada mes pago de la primera planilla del mes
- ✓ 25 de cada mes acreditación de anticipos y vales solicitados adecuadamente.
- ✓ 30 de cada mes pago de la segunda planilla.

NOTA: Con un máximo de 3 días de retraso por cualquier inconveniente que pueda surgir. De caer estos días fechas festivas se acreditará 1 día antes de la misma.

5.1 Medio de pago

El único medio por el cual se realizará este proceso será por pago en banco, cada uno de los empleados deberá tener acceso a una cuenta bancaria donde la institución le hará acreedor de una tarjeta de débito personal.

Solo habrá pago de planilla en efectivo en caso de emergencia por extravió de documentos que le impida recuperar su tarjeta de banco a tiempo, para ello deberá presentar

5.2 Cantidad de pago

Los pagos en ALMACENES EL TITAN S DE RL DE CV se encuentran clasificados por los niveles de su organigrama, sus niveles más bajos gozan del salario mínimo.

6 Incentivos laborales

- Los incentivos labores aparte del salario ya establecido trae ventajas tanto para el empleado como para la empresa, entre las que figuran las siguientes:
- Aumenta la satisfacción laboral y la motivación del trabajador
- . Mejora del desempeño profesional del equipo de trabajo.
- Desarrolla al personal y aumenta su bienestar individual
- Reduce la rotación de personal.
- Mejora las relaciones sociales entre los colaboradores.
- Facilita la atracción y retención de talento humano.
- Aumenta el sentimiento de seguridad laboral.
- Ofrece un incentivo para alcanzar y superar metas establecidas.
- Mejora la relación y lealtad del colaborador con la empresa.
- Aumenta la productividad.
- Pone en alto el nombre y reputación de la empresa al conocerse el interés en su talento humano.

6.1 Propuesta de Incentivos

Vacaciones

Los días de descanso son algo muy apreciado por la gran mayoría de los colaboradores, por lo que los días de descanso adicionales a los otorgados por la ley siempre serán muy bien recibidos. Además, la ventaja de este tipo de compensación es que no supone una inversión de dinero para la organización.

Por ello, es recomendable ofrecer a los empleados un periodo de vacaciones que compense el esfuerzo que realizan todos los días en la empresa, acompañado de un bono vacacional suficiente y realmente atractivo.

Aguinaldo

Cuando se trata de aguinaldo, la ley establece un monto mínimo para ser pagado al trabajador durante el mes de diciembre de cada año; sin embargo, las organizaciones también tienen la libertad de otorgar una cantidad adicional a sus trabajadores o incluso agregar bonos de alimentación, tarjetas de regalo, por mencionar algunos ejemplos.

Flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral es una de las mejores compensaciones que puede otorgársele a cualquier trabajador, pues les da la libertad de poder ajustar sus horarios de trabajo en función de sus necesidades personales.

Fondo de ahorro

Consiste básicamente en retener un pequeño porcentaje de su salario durante cierto periodo para luego recibir todo el dinero ahorrado.

Bonos de productividad

Los bonos de productividad permiten al empleado obtener un ingreso adicional a su salario, un incentivo realmente atractivo para cualquier trabajador. Además, permite a la empresa elevar sus niveles de productividad y estimular el trabajo orientado hacia el logro de objetivos.

Crédito en la tienda

Ayuda a cubrir necesidades de compra de ropa, utensilios para el hogar, con flexibilidad de pago y precios accesibles.

Descuento de empleado

Otorgarle un porcentaje de descuento para sus compras personales, incentiva a comprar al empleado y genera más ingreso a la tienda.

Actualización

Este manual se actualizará mediante la empresa lo considere prudente, toda mejora deberá ser aprobada por el Gerente General.

7 Tabla normativa de salario

Tabla 1: Normativa de salarios

Numero de trabajadores	Salario mínimo mensual 2020	salario mínimo por hora
------------------------	-----------------------------	-------------------------

De 1 a 10	9,366.84	39.03
De 11 a 50	9,647.84	40.20
De 51 a 150	11,054.66	46.06
De 151 en adelante	12,029.76	50.12

Tabla 2: Tabla de salarios

Salarios		
Salarios	valor	Definición
Salario mínimo año ART 321		La jornada diurna ordinaria de trabajo no excederá de 8 horas diarias, ni de 44 horas a la semana.
Salario mínimo año ART 321		La jornada mixta ordinaria (horarios diurnos y nocturnos mezclados) de trabajo no excederá de 7 horas diarias ni de 42 a la semana.
Salario mínimo Nocturno ART 329	El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno, se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25 %) sobre el valor del trabajo diurno	La jornada nocturna ordinaria de trabajo no excederá de 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.

Tabla 3: Horas extras

Horas Extras		
Hora extra	valor	Definición
Ordinaria ATR 321	25%	valor de trabajo diurno más recarga de 25%
Nocturna ART 330	50%	valor de trabajo diurno más recarga de 50% cuando se efectuó en un periodo nocturno
	75%	Valor del trabajo nocturno más recarga del 75% cuando la jornada extraordinaria sea prolongación de ella

Vacaciones		
Descanso	Valor	Definición

<p>Vacaciones</p> <p>ART 346</p>		<p>El período de vacaciones remuneradas, a que tiene derecho todo trabajador después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono, tendrá como duración mínima la que a continuación se expresa:</p> <p>a) después de un (1) año de servicios continuos diez (10) días laborables, consecutivos;</p> <p>b) después de dos (2) años de servicios continuos, doce (12) días laborables, consecutivos;</p> <p>c) después de tres (3) años de servicios continuos, quince (15) días laborables, consecutivos; y,</p> <p>d) después de cuatro (4) años o más de servicios continuos veinte (20) días laborables, consecutivos.</p>
----------------------------------	--	--

Tabla 4: Vacaciones

Tabla 5: Prestaciones

Prestaciones a cargo del empleador		
Prestaciones	Valor	Definición
Prestaciones ART 120		<p>a) después de un trabajo continuo no menor de tres (3) meses ni mayor de seis (6), con un importe igual a diez (10) días de salario;</p> <p>b) después de un trabajo continuo mayor de seis (6) meses, pero menor de un (1) año, con un importe igual a veinte (20) días de salario;</p> <p>c) después de un trabajo continuo mayor de un (1) año, con un importe igual a un (1) mes de salario, por cada año de trabajo, y si los servicios no alcanzan a un (1) año, en forma proporcional al plazo trabajado;</p> <p>d) en ningún caso podrá exceder dicho auxilio del salario de ocho (8) meses;</p> <p>e) el auxilio de cesantía deberá pagarse, aunque el trabajador pase inmediatamente a servir a las órdenes de otro patrono; y</p> <p>f) no tendrá derecho a auxilio de cesantía el trabajador que al cesar su contrato quede automáticamente protegido por una jubilación, pensión de vejez o de retiro concedidas por el Estado o por el Instituto Hondureño de Seguridad Social, cuyo valor actual sea equivalente o mayor a la expresada indemnización por tiempo servido; ni cuando el trabajador quede por el mismo hecho del despido acogido a los beneficios del seguro contra el desempleo involuntario de esta última institución; o cuando en caso de fallecimiento del trabajador por un riesgo profesional, el patrono demuestre que tenía asegurado a este contra dicho riesgo; o cuando el deceso del trabajador ocurra por otra causa y el fallecido estuviere amparado contra el riesgo de muerte en el mencionado instituto.</p>

9. Política de actualización

Este manual de inducción está diseñado para que se adapte a las necesidades que la empresa requiera, su actualización dependerá de ello.

5.4. Cronología de trabajo / Cronograma de ejecución

Tabla 1. Cronograma de trabajo

Tarea	Duración	Inicio	Finalización
Inicio de proyecto	1	14/01/2021	18/01/2021
Reunión de Inducción	1 día	14/01/2021	14/01/2021
Primera asesoría	1:16:40	14/01/2021	14/01/2021
Propuesta de investigación	2 días	16/01/2021	18/01/2021
Segunda asesoría	1:54.32	22/01/2021	22/01/2021
Primer avance	6 días	23/01/2021	1/02/2021
Recopilación de información de la empresa	1 Día	23/01/2021	/2301/2021
Entrevista	1 día	23/01/2021	23/01/2021
Identificación de la problemática	1 día	25/01/2021	25/01/2021
Planteamiento enunciado del problema y justificación	1 día	28/01/2021	28/01/2021
Segundo Avance	9 días	7/02/2021	16/02/2021
Tercera asesoría	1:40:31	07/02/2021	07/02/2021
Glosario	1 día		
Elaboración marco teórico	4 días	10/02/2021	14/02/2021
Desarrollo de la metodología	2 días	13/02/2021	15/02/2021
Tercer avance	8 días	28/02/2021	8/03/2021
Elaboración del manual reglamento interno	1 día	01/03/2021	1/03/20
Asesoría individual	1:22:05	2/03/2021	2/03/2021
Elaboración del manual de reclutamiento y selección	3 días	28/02/2021	3/03/2021
Elaboración del manual de inducción	2 días	2/03/2021	4/03/2021
Elaboración del manual de descriptores de puestos	4 días	3/03/2021	7/03/2021

Elaboración del manual de capacitaciones	2 días	5/03/2021	7/03/2021
Elaboración del manual de desempeño	2 días	4/03/2021	6/03/2021
Elaboración del manual de higiene y seguridad	2 días	3/03/2021	5/03/2021
Elaboración del manual de compensación	2 días	3/03/2021	5/03/2021
Elaboración Presupuesto	1 día	8/03/2021	8/03/2021
Elaboración de dedicatoria y agradecimiento	1 día	7/03/2021	7/03/2021
Desarrollo de introducción y resumen ejecutivo	1 día	27/02/2021	27/02/2021

Fuente elaboración propia

5.5. Análisis costo-beneficio / Presupuesto

Presupuesto de la implementación del departamento de Recursos Humanos en

ALMACENES EL TITAN S DE CV DE RL

Tabla 2 Análisis costo-beneficio/presupuesto

Presupuesto de la implementación del departamento de recurso humanos			
Costo por encargado del departamento			
Salario L. 18,000			
Cotización de RAP IHSS			
Costos de mobiliario y equipo			
Cantidad	Material	Monto en L.	Observaciones
1	Escritorio	9,000	
1	Silla con respaldar	4,550	
1	Archivo pequeño de 2 gavetas	3,750	
	Silla para espera	950	
1	Computadora	9,000	
1	Paquete licencias software	2,500	
1	Paquete papelería general	900	
Costo de pruebas psicométricas			
1	Prueba 16PF	9,733	
1	Prueba D-70	2,705	
1	Factor G	4,378	
Total presupuesto		L. 47,466	

Fuente: elaboración propia

CAPITULO VII CONCLUSIONES

1. El recurso humano es uno de los activos organizativos más importantes en esta era de avances tecnológicos y la continua y exitosa evolución de las tecnologías.
2. Los recursos humanos son un elemento clave en el éxito o fracaso de los programas de seguimiento para cumplir sus objetivos. Sin una estrategia adecuada para desarrollar los recursos humanos disponibles y atraer personal de alto calibre, los programas de monitoreo se estancan rápidamente. Se debe hacer todo lo posible para invertir en personal a todos los niveles.
3. El desarrollo de los recursos humanos debería abarcar un ámbito mucho más amplio que solo la formación de los empleados y debería abordar cuestiones como las estructuras de carrera y el desarrollo profesional. También debería proporcionar al personal de todos los niveles el apoyo y el marco dentro del cual funcionar con eficacia y eficiencia.
4. La gestión de recursos humanos juega un papel vital en el logro de los objetivos de la organización a través de la planificación de recursos humanos y la gestión del desempeño.
5. A través del reclutamiento, la capacitación y el desarrollo, recursos humanos selecciona a los mejores empleados para la organización que desempeñan su papel para lograr los objetivos estratégicos.

6. A través de la evaluación del desempeño de recursos humanos hace que una organización sea más eficiente. No solo se enfoca en el objetivo estratégico general de una organización, sino que también administra su capital humano.

7. El departamento de RR.HH. no solo debe atraer, reclutar, seleccionar y capacitar y desarrollar la fuerza laboral, sino que también debe ayudar en el seguimiento a través de diferentes métodos.

CAPITULO VIII RECOMENDACIONES

1. Para poder mejorar el desempeño de la organización es necesaria la implementación de un departamento de recursos humanos donde poder conseguir el mejor capital humano en el mercadeo y manejarlo de la manera más eficiente para el logro de los objetivos y metas de la organización.
2. Es imprescindible si **ALMACENES EL TITÁN S DE RL DE CV** quiere seguir siendo relevante en un mercado tan competitivo, invertir en la capacitación de sus colaboradores con el propósito de tener al personal más cualificado en sus respectivas áreas.
3. Implementación de un sistema compensación justa y basada en el desempeño de los colaboradores. Es necesario compensar a los empleados que agrega más valor a la compañía para poder retener sus servicios y sigan aportando de manera positiva a la empresa.
4. Contar con un método de reclutamiento y selección efectivo para así poder contratar a la persona adecuada. El capital humano es el recurso más importante de una organización por eso la parte reclutamiento y selección es esencial para el funcionamiento de la empresa y asegurar que las personas contratadas vayan de acorde a los valores y metas de la empresa.

5. Utilizar todas las herramientas disponibles al momento de la evaluación de desempeño de los colaboradores. Las evaluaciones y revisiones anuales son herramientas altamente efectivas para analizar la capacidad y las capacidades de la fuerza laboral si se realizan de manera consistente y correcta.

6. La satisfacción de los empleados es vital para el éxito de una organización. Experimente con nuevas técnicas para mantener contentos a todos en su organización. Ya sea que sea un empleado de nivel básico o uno de los altos mandos, sugiera sus. De esta manera, tanto la empresa como los colaboradores se benefician entre si.

7. Revisar constantemente los procedimientos y la política de recursos humanos para asegurarse de que estén al día con la ley y así poder evitar problemas a futuro.

GLOSARIO

- **Administración de Recursos Humanos:** la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales
- **Proceso de empleo:** el proceso a través del cual una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las habilidades necesarias en los empleos correctos, en el momento oportuno, para lograr los objetivos de la organización.
- **Análisis de Puesto:** es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo.
- **Planeación de Recursos humanos:** es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de persona.
- **Reclutamiento:** es el proceso que consiste en atraer a personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.
- **Selección:** es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.
- **Desarrollo de recursos humanos:** es el proceso planeado que insiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas.
- **Evaluación de desempeño:** es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de tareas, tanto individuales como en equipo.

- **Empleado operativo:** son todos los trabajadores de una organización, con excepción de los gerentes y profesionales como ingenieros, contadores o secretarías.
- **Compensación:** es el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago de sus servicios. Puede ser única o una combinación de sueldo, prestaciones o gratificaciones no económicas.
- **Sueldo:** el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo
- **Prestaciones:** remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico
- **Gratificaciones:** recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad

BIBLIOGRAFIA

- Amat, J. M. (2000). Control de gestión: una perspectiva de dirección (5a. ed.). Barcelona: Gestión 200
- Andrés, M. P. (2005). Gestión de la formación en la empresa. Madrid: Pirámide
- Calderón Moncloa, L. F. (2004). Equipos polifuncionales y pluricognitivos. En: L. F. Calderón Moncloa, Después de todo solo somos seres humanos (pp. 146-150). Lima: ESA
- Cappelli, P., “HR Implications of Healthcare Reform,” Human Resource Executive Online, March 29, 2010, accessed August 18, 2011, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=379096509>.
- Carneiro Caneda, M. (1997, mayo-junio). Maquiavelo y el arte de dirigir equipos. Harvard-Deusto Business Review,
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica (11a. ed.). México: Pearson- Prentice Hall.
- Dolan, S Ranadall S. Schuler. (2017).“La Gestión de Recursos Humanos” 1ª Edición. Cap. 3 Pág. 54
- Espinoza C. (2018) Reclutamiento y selección del personal en una empresa Constructora ECOZEM
- Fernández Sanchez, E. (2013). Iniciación a los Recursos Humanos. Oviedo: Septem Ediciones.
- Frasch, K. B., David Shadovitz, and Jared Shelly, “There’s No Whining in HR,” Human Resource Executive Online, June 30, 2009, accessed September 24, 2010, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=227738167>.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw-Hill.
- Human Resource. (2018, Noviembre 25).

- Lopez Cabrales, A., Pasamar, S., & Valle , R. (2018). Fundamentos para la gestión estrategica de los recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC.
- Maristany, J. (2007). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Pearson Educación.
- Miranda Soberón, U. E., & Acosta, S. (2008). FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE. Ica.
- Perez, J. (2011, Febrero 9).
- Rivenbark, L., “The 7 Hidden Reasons Why Employees Leave,” HR Magazine, May 2005, accessed October 10, 2010, http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_5_50/ai_n13721406.
- Sosa Sállico, M (2012) Recursos humano, pág. 2
- Werther. William B. (2008).“Administración de Recursos Humanos” 4ª Edición. Cap. 4 Pág. 154.