



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**INICIATIVA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO - CASO EMPRESA NIPRO MEDICAL  
CORPORATION.**

**SUSTENTADO POR:**

**ELÍAS ERNESTO REYES HASBÚN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M.**

**HONDURAS, C.A**

**ENERO, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**INICIATIVA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO - CASO EMPRESA NIPRO MEDICAL  
CORPORATION.**

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

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**OSCAR MURILLO GONZÁLES**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JORGE ALBERTO ESCALANTE**

**JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**CESAR SUAZO**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **INICIATIVA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO - CASO EMPRESA NIPRO MEDICAL CORPORATION.**

**ELÍAS ERNESTO REYES HASBÚN:**

#### **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito exponer la necesidad de crear y aplicar procesos dedicados al área de talento humano en la empresa Nipro Medical Corporation. La finalidad de la investigación fue; contribuir al desarrollo y control de los procesos correspondientes al área de talento humano de Nipro Medical Corporation. El enfoque de la investigación fue cualitativo ya que utilizó la recolección de datos sin medición numérica, y se utilizó el tipo de investigación descriptivo. Dentro de los métodos de investigación aplicados estuvieron los siguientes: inductivo, deductivo, histórico, explicativo, analítico, sintético y descriptivo. Para la recolección de datos se aplicaron diversas técnicas de investigación como ser grupos focal, encuesta de diagnóstico empresarial y gerencial. En el análisis de resultados se evidencia la ausencia de procesos dirigidos al talento humano, que crea cierta incomodidad en los colaboradores; se dio a conocer la resistencia al cambio que existe en una de las gerencias. Los factores que han limitado el desarrollo y buen control del personal son la resistencia al cambio, la falta de procesos específicos al área de talento humano, la ausencia de un programa de necesidades capacitación, selección de personal deficiente. Identificados los factores que limitan el desarrollo y control del personal, Nipro puede comenzar a aplicar los procesos de talento humano con el apoyo de una persona especialista en el área.

**Palabras claves:** capacitación, desempeño, inducción, reclutamiento, selección, talento humano.



## **GRADUATE SCHOOL**

### **BUSINESS INITIATIVE IN THE HUMAN TALENT AREA - NIPRO MEDICAL CORPORATION CASE**

**ELÍAS ERNESTO REYES HASBÚN:**

#### **Abstract**

The present investigation's purpose was to expose the need to create and apply dedicated processes to the human talent area at Nipro Medical Corporation. The objective of this investigation was to: contribute to the development and control of the corresponding processes of Nipro Medical Corporation's human talent areas. The focus of this investigation was qualitative as the recollection of data did not involve numeric measurements, and the investigative type itself was descriptive. Within the applied methods of investigation, we can find the following: inductive, deductive, historic, explanatory, analytic, synthetic and descriptive. Several techniques were used for recollecting data, such as focus groups and managerial and business diagnosis surveys. Analysis of these results shows a lack of processes oriented to human talent, which creates certain discomfort within collaborators. Resistance to change was noted in one of the management areas. Factors that have limited the development and proper control of personnel include an unwillingness to change, the lack of specific processes in the human talent area, the absence of a necessary training program and a deficient personnel selection. Once the limiting factors have been identified Nipro can start applying appropriate processes with the support of a specialist in this area.

**Key words:** induction, human talent, performance, recruitment, selection, training.

## DEDICATORIA

Dedico este logro a mi familia, a mi padre el mejor ginecólogo de Honduras, mi madre viviendo su sueño en Qatar y a mi querida hermana estudiando en Rusia.

Aunque kilómetros separen nuestros cuerpos, nuestros lazos de cariño siempre permanecen fuertes y les dedico el siguiente verso:

*“Puede que el pasar de los días enfríe la esperanza de aquellos hombres que se han cansado de soñar, pero mientras existan la perseverancia y el anhelo de llevar una vida mejor, la distancia recorrida por ellos nunca será un obstáculo para por fin alcanzar la meta.”- Anónimo.*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por siempre tener cuidado de mí, y darme la sabiduría para llegar a este punto en mi vida.

A mi familia; Elías Hasbún “Papito”, Marina Mejía “Mamita”, mi padre Felipe Reyes, mi madre Emilia Hasbún y a mi hermana Aneth Reyes.

Sin el apoyo incondicional de TODOS ustedes, yo no sería el ser humano que hoy en día tengo la oportunidad ser.

*¡Alaben al Señor porque él es bueno, y su gran amor perdura para siempre! 1 Crónicas 16:34*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	3
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 SITUACIÓN ACTUAL .....	6
2.1.1 MACROENTORNO.....	6
2.1.2 MICROENTORNO.....	6
2.1.2.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	7
2.2 TEORÍAS.....	32
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	32
2.2.1.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	32
2.2.1.2 TEORÍAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	35
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	36
2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS.....	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	41
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	41
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	41
3.1.2 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	42
3.1.3 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	44
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46

3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	47
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS.....</b>	<b>48</b>
4.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS.....	48
4.1.1 ENCUESTA 1 - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	48
4.1.2 ENCUESTA 2 – DIAGNÓSTICO GERENCIAL.....	65
4.2 GRUPO FOCAL.....	71
4.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	73
4.4 PROPUESTA.....	74
4.4.1 PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NIPRO MEDICAL CORPORATION.....	75
4.4.2 INTRODUCCIÓN.....	75
4.4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	75
4.4.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	75
4.4.3.2 PROCESO DE INDUCCIÓN.....	78
4.4.3.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN.....	79
4.4.3.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	80
4.4.4 PRESUPUESTO.....	81
4.4.5 CRONOGRAMA.....	81
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	82
5.2 RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA .....	84
ANEXOS.....	86

## **ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y FÓRMULAS**

Figura 1- Proceso de identificación del talento.....	12
Figura 2- Pasos del proceso de selección.....	15
Figura 3- Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.....	23
Figura 4- Pasos en la preparación de un programa de capacitación.....	26
Figura 5- Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.....	28

Figura 6- Diseño de investigación.....	44
Figura 7- Diseño de la investigación.....	46
Figura 8- Conocimiento de los objetivos empresariales.....	49
Figura 9- Aprobación de los objetivos empresariales.....	49
Figura 10- Claridad del futuro de la empresa.....	50
Figura 11- Objetivos ligados a la visión empresarial.....	50
Figura 12- Identificación con los valores empresariales.....	51
Figura 13- Conocimiento de la estructura organizacional.....	52
Figura 14- Sentido de pertenencia hacia la empresa.....	52
Figura 15- Conocimiento de la jerarquía empresarial.....	53
Figura 16- Oportunidades de ascenso.....	53
Figura 17- Conocimiento de funciones laborales.....	54
Figura 18- Comunicación de problemas.....	54
Figura 19- Conocimiento de pasos para solicitudes.....	55
Figura 20- Evaluación del trabajo.....	56
Figura 21- Instrucciones de trabajo.....	56
Figura 22- Conocimiento de los incentivos.....	57
Figura 23- Aprobación de incentivos recibidos.....	57
Figura 24- Percepción de igualdad en las recompensas.....	58
Figura 25- Conocimiento de la ley del trabajo.....	59
Figura 26- Oferta de capacitaciones.....	59
Figura 27- Necesidad de plan de capacitaciones.....	60
Figura 28- Flexibilidad de horarios.....	60
Figura 29- Interés en el desarrollo profesional y personal.....	61
Figura 30- Relación entre compañeros de trabajo.....	61
Figura 31- Motivación.....	62
Figura 32- Reconocimiento.....	62
Figura 33- Acciones en caso de accidente.....	63
Figura 34- Implementos de seguridad.....	64
Figura 35- Información de los empleados.....	64
Figura 36- Medios para procesar información.....	65

Figura 37- Necesidad de procesos de talento humano.....	66
Figura 38- Necesidad de apoyo en talento humano.....	66
Figura 39- Importancia del diagnóstico empresarial.....	67
Figura 40- Importancia de un banco de datos del personal.....	67
Figura 41- Necesidad de un programa de capacitación.....	68
Figura 42- Re-estructuración de organigrama.....	68
Figura 43- Descriptor de puestos adaptado.....	69
Figura 44- Motivación mediante el perfil institucional.....	70
Figura 45- Implementación de un programa de inducción.....	70
Figura 46- Implementación de programa de evaluación del desempeño.....	71
Figura 47- Diagrama de Ishikawa.....	74
Tabla 1- Temas de interés para un proceso de inducción.....	21
Tabla 2- Ventajas de la evaluación del desempeño.....	27
Tabla 3- Matriz metodológica.....	41
Tabla 4- Operalización de las variables.....	42
Tabla 5- Políticas de reclutamiento interno.....	76
Tabla 6- Presupuesto.....	81
Tabla 7- Cronograma de ejecución.....	81
Fórmula 1- Costo de reclutamiento.....	14

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

En el capítulo primero, se exponen los antecedentes de investigación, seguida la explicación de la problemática presentada durante la investigación como ser enunciado del problema, formulación del problema y las preguntas de investigación. Finalmente se presentan los objetivos, general y específico y la justificación de la investigación.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La gerencia del talento humano se compone de varias funciones o procesos encaminados al aprovechamiento y, mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin de explotar al máximo los recursos existentes, para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales. Dichos procesos están compuestos de diversos subprocesos en los cuales, por cuestiones de tiempo, nos enfocamos en cuatro de ellos como ser; reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

En el desarrollo de este trabajo se estudiaron detalladamente cada una de estas funciones y su aplicación en las organizaciones tomando como referencia la empresa Nipro Medical Corporation.

En el primer capítulo, aspectos relevantes del anteproyecto, se definieron las razones por las que se realizó este trabajo y los objetivos que se pretendieron alcanzar con él.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico, en este se consignan todas las bases teóricas que sirvieron de soporte a esta investigación, por ejemplo, la definición de la gerencia del talento humano, sus objetivos y los diferentes subsistemas que la integran.

En el capítulo tercero, se presenta la metodología que se utilizó durante esta investigación, los enfoques, muestra utilizada para la investigación y teorías de sustento utilizadas.

Seguidamente, en el cuarto capítulo se realizó un diagnóstico selectivo de la empresa y el análisis de resultados, que sirvieron como base para verificar la situación actual de la gestión humana en la empresa e implementar la propuesta que se maneja en los capítulos siguientes.

En el capítulo cinco, se desarrolló la propuesta de creación del área de talento humano en la que se definieron diversos procesos como ser reclutamiento y selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Finalmente se establecen las conclusiones, en las cuales se refleja la necesidad de implementación de esta área y las recomendaciones, en las que se dan una serie de parámetros a seguir.

## **1.2 ANTECEDENTES**

El hombre como un ser social, constituye una verdad universalmente aceptada, a partir de la cual se reconoce la importancia que tiene la vida en comunidad y las relaciones interpersonales, para el logro de objetivos comunes y para el desarrollo del ser humano en general. El hombre se desarrolla en diferentes ámbitos, posee una identidad y ciertas preferencias en cuanto a estudios, profesión, trabajo y otros ámbitos que le permiten desenvolverse y crecer como persona.

Una persona para desarrollarse plenamente en el ámbito laboral requiere de diferentes medios, que le permitan desenvolverse y proyectarse en las empresas, estas últimas requieren del talento humano para darle vida, impulso, creatividad y racionalidad a la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados y llegar hasta el punto de establecer un estatus que llame la atención tanto a clientes como a personal de alto grado de competitividad que desee trabajar en la empresa.

Muchas empresas en Honduras subestiman la importancia del departamento de talento humano y sus procesos, enfocándose solo en la contratación de personal, dejan atrás las áreas que son de igual, y mayor importancia como ser: capacitación de personal, desarrollo de personal, clima laboral, políticas de la empresa, evaluación del desempeño, salarios, bonificaciones, incentivos.

Dicho problema crea inestabilidad laboral y una alta rotación de personal en la empresa, lo que incurre en costos adicionales para la empresa que pueden ser evitados con la aplicación de los procesos antes mencionados.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Existe una fuerte debilidad en el área de talento humano en las empresas hondureñas, tanto gubernamentales como privadas, muchas veces contratan personal no capacitado, no hay oportunidades de crecimiento, los empleados no se sienten parte de la empresa, mantienen un clima laboral negativo y, por lo tanto, se sienten desmotivados y consideran su trabajo una obligación. Inclusive hay empresas, como Nipro Medical Corp. Honduras, que no cuentan con una gerencia

dedicada al talento humano, dejando la responsabilidad sobre el gerente administrativo, que no le da la prioridad necesaria al tema.

De continuar el manejo empírico del personal, se seguirán presentando problemas por la falta de una normatividad clara para desarrollar las actividades dentro de la organización.

Al presentar una propuesta para la estructuración del departamento de talento humano, se busca mejorar el clima organizacional y el bienestar de los empleados a través del desarrollo de prácticas administrativas necesarias, que reflejen en un mejor servicio al cliente.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Falta de un departamento de talento humano que pueda desarrollar y controlar los procesos correspondientes al área.

¿Qué tan factible sería desde el punto de vista de manejo del talento humano, desarrollar y controlar los procesos correspondientes?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Para poder evaluar este trabajo de investigación se plantean las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son los factores que han limitado el desarrollo y control de la empresa?
- b) ¿Cuál es la situación actual que se vive dentro de la empresa?
- c) ¿Qué procesos de talento humano son los más necesitados por la organización?
- d) ¿Cómo diseñar los procesos para la empresa?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- Contribuir al desarrollo y control de los procesos correspondientes al área de talento humano de Nipro Medical Corporation, mediante la creación de subprocesos de talento humano, para contar con personal calificado y comprometido con la institución.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer los factores que hasta ahora han limitado el desarrollo y buen control del personal en la empresa.
- Analizar la información recibida y conocer la situación actual de la empresa.

- Definir los procesos a incluir en la propuesta.
- Proponer la creación de subprocesos de talento humano en Nipro Medical Corporation.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

A través de los años la gestión de talento humano ha desarrollado mayor importancia para las empresas, ya que la competencia en el mundo es cada vez mayor y lo que se requiere para poder tomar ventaja no solo son los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no que en su lugar se está utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones es decir las personas que trabajan en esta, ya son ellos quienes dan un valor agregado a las empresas con sus aportes, habilidades y conocimientos.

Por lo tanto, por medio del área de gestión humana una empresa puede tener atraer y retener al personal calificado que le permita tener competitividad y eficiencia en sus procesos y así poder tener una ventaja en el mercado que le permita el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Para Nipro Medical Corporation sería de gran valor tener esta área dentro de su organización ya que le permitiría contar con:

1. Proceso de empleo:
  - Planeación del talento humano.
  - Reclutamiento de personal.
  - Selección de personal.
  - Inducción de personal.
2. Proceso de desarrollo:
  - Capacitación de personal.
  - Desarrollo de personal.
  - Evaluación del desempeño.
  - Desarrollo organizacional.
3. Proceso de compensación:
  - Salarios.
  - Prestaciones.
  - Gratificaciones no monetarias.
4. Proceso de seguridad social:

- Salud o higiene organizacional.
  - Seguridad laboral.
5. Proceso de relaciones:
- Relaciones industriales.
  - Relaciones con los trabajadores.

Con esta propuesta se quiso demostrar que la creación de esta área no solo beneficiaría a los colaboradores, a quienes se les daría la importancia que se merecen dentro de la organización, si no que a través de esta se disminuyen los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal y así poder asegurar que no solo se tendría el personal suficiente si no también el más adecuado y motivado.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Una vez planteado el problema de estudio y definidos los objetivos de investigación es necesario analizar y exponer los elementos teóricos generales y particulares que sustentan el estudio. Implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el desarrollo del presente estudio.

### **2.1 SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 MACROENTORNO**

En los últimos años las empresas distribuidoras de equipo médico y laboratorio han experimentado algunos problemas esto debido a la desorganización interna en la implementación de sus procedimientos, por lo que es necesario hacer una reingeniería en la incorporación de nuevos procesos para convertirlas en empresas más eficientes y competitivas en todos los pasos que involucra la importación y distribución.

Los principales países fabricantes y distribuidores de equipo médico y de laboratorio han sido y siguen siendo aquellos que en sus procesos de fabricación utilizan tecnología avanzada entre estos están: Estados Unidos de Norte América, Alemania, Francia y Japón, aunque últimamente también se están importando muchos equipos con tecnología de menor calidad, pero de precios más económicos.

#### **2.1.2 MICROENTORNO**

En la década de 1980 las empresas que se dedican a la importación y distribución de equipo médico y de laboratorio sufrieron cierto estancamiento, esto debido a la pobre inversión que el país efectuaba a consecuencia del conflicto armado y a la situación política y económica que se vivía en ese momento.

En Honduras existen múltiples empresas dedicadas a la importación y distribución de equipo médico, enfocadas tanto en los hospitales privados, como instituciones gubernamentales. Dentro de ellas están: Nipro Medical Corporation, DICOSA, Health Care, Hemo Inversiones, Farinter, Agencia Matamoros, ANPHAR, MEDITEC, Corporación Médica.

### **2.1.1.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Los continuos cambios que se vienen produciendo en el entorno empresarial, la globalización de los negocios y la continua variación de escenarios a la que nos enfrentamos hoy en día, obligando a buscar mecanismos que ayuden a aumentar la productividad y calidad, mediante la implantación de procesos claros y unificados que permitan crear diferencia y obtener una ventaja competitiva (Dessler, 2009).

Esta ventaja se puede basar en el capital o la tecnología, pero lo que ahora hace que las empresas se diferencien son los conocimientos generados por los colaboradores que las integran, que resultan un elemento vital para el funcionamiento de la misma.

Sobre las personas dentro de una organización Werther, (2001) afirma que: Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. (p.8)

De acuerdo a lo anterior, es necesario que las organizaciones cuenten con un área especializada, que se encargue de los procesos de personal, como la selección, mantenimiento y desarrollo, todo esto en busca de un mejoramiento continuo, que facilite brindar al cliente un mejor servicio, prestado por un personal calificado, que permita mantener una posición privilegiada en el mercado a Nipro Medical Corp.

Chiavenato, (2004) define la administración de recursos humanos o gestión de talento humano como: El proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña del modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.13)

Los objetivos de un departamento de recursos humanos son:

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocaron apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos, en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles. (Rodríguez Valencia, 2005, p.63)

Dessler, (2009) describe 5 procesos fundamentales para un adecuado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización:

- “Proceso de empleo.
- Proceso de desarrollo.
- Proceso de compensación.
- Proceso de seguridad social.
- Proceso de relaciones” (p.14).

## **IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO**

Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados (Dolan, 2003).

Los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo la función de identificación del talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes (Gan & Triginé, 2006). Por ejemplo, los reclutadores de un país como Honduras o México deben tener en cuenta las leyes nacionales en lo que toca al empleo de ciudadanos extranjeros. Los de un país como Estados Unidos deben operar dentro del marco legal que prohíbe toda discriminación de carácter religioso o racial. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética, veraz y competitiva.

Las descripciones de puestos constituyen elementos esenciales en este campo, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante. Ya que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abunda en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de recursos humanos encontrará considerables desafíos para lograr concluir una adecuada labor de reclutamiento (Jiménez, 2007).

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de

reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

Dessler (2009), refiere que el reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

“El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo” (Werther, 2001, p.150).

### **Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional (Chiavenato, 2007).

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

Canales de reclutamiento interno:

- **Programas de promoción de vacantes**

Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de vacantes, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto.

- **Retención de empleados**

Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja (Bohlander, 2001).

## **Reclutamiento externo**

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

Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo (Chiavenato, 2007).

Canales de reclutamiento externo:

- **Reclutamiento por el sitio de la empresa**

Con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la Internet, cada vez más empresas recurren a ésta para realizar sus procesos de reclutamiento (Mondy, 2012). Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa.

- **Sitios de reclutamiento en Internet**

Existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. Una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados (Mondy, 2012).

- **Referencias de otros empleados**

Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos. Rodríguez Valencia (2007), nos da como ejemplo que, es muy probable que un técnico especializado en soldadura avanzada haya asistido a cursos y frecuentado círculos donde conociera a otros soldadores con calificaciones similares. Una segunda ventaja es que, si resultan contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un

espontáneo. En algunas circunstancias, estas personas podrán servir al recién llegado en calidad de mentor. En tercer lugar, las personas a quienes se efectúa la referencia tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, tienden a esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó (Stoner, 1996).

- **Publicidad**

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un aviso de empleo describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, Kotler (2002), nos dice que la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios.

- **Agencias de empleos**

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Son muchas las que han recurrido al empleo de sitios de Internet (Werther, 2008).

Por lo común, las políticas de contratación varían entre las agencias de empleo. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran cercanas al candidato ideal, en tanto otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que allá se lleve a cabo el proceso de selección.

- **Outsourcing**

Un recurso bastante utilizado por las empresas actuales es el outsourcing, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas (Dessler, 2009).

Entre las desventajas de la organización están:

- Fuga de información al compartirla con el proveedor de outsourcing.

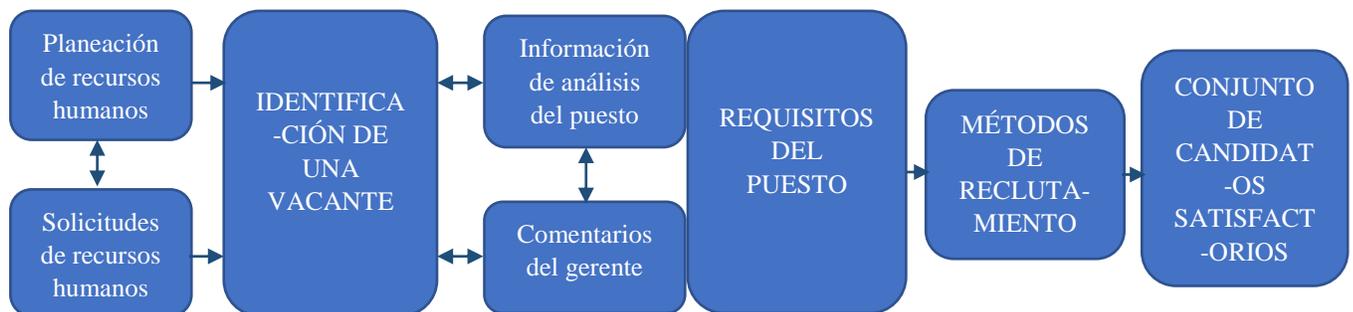
- Implantación de un sistema de control, para conservar la línea de mando ejecutivo entre el personal de outsourcing.
- Necesidad de proteger las marcas y patentes de la empresa, que podrían verse expuestas a copias ilegales. Estas necesidades llevan con frecuencia a que el outsourcing sólo sea parcial, permitiendo así a la corporación conservar los puntos vitales del proceso dentro de su propio país sede.
- Posibilidad de rezago en relación con la innovación de nuevas tecnologías.

- **Instituciones educativas**

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus pláticas y contactos más allá de sólo colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad, y mantienen pláticas directas y continuo contacto electrónico con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos (Jiménez, 2007).

- **Programas gubernamentales**

Debido a los altos índices de desempleo en el mundo, y en particular en América Latina, y a la falta de capacitación de la población, los Gobiernos nacionales han establecido programas de capacitación (Dessler 2009). Las autoridades enfrentan en ocasiones condiciones de desempleo estructural, que es la situación que existe en una comunidad donde hay personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se ajusta a los empleos disponibles.



**Figura 1. Proceso de Identificación del Talento.**

Fuente: (Werther, 2008.)

## **Desafíos del reclutamiento de capital humano**

“Los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

- Planes estratégicos y de capital humano.
- Condiciones del entorno.
- Políticas corporativas.
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento.
- Requisitos del puesto.
- Costos.
- Incentivos” (Stoner, 1996, p.238).

A medida que crecen, las operaciones de las empresas se vuelven más complejas, ya sea porque aumentan sus sucursales, incrementan sus operaciones en otros países, mantienen a mayor número de personas laborando; esto también vuelve más compleja su gestión, por ello algunas funciones de recursos humanos las realizan a través de empresas consultoras, cuyos beneficios son los siguientes:

- Contar con un servicio especializado en procesos de reclutamiento que resultan más eficientes, de mayor calidad y menores costos, gracias al soporte tecnológico.
- Reducción de 10 a 30% en tiempo y costos, así como obtención de mejores candidatos.
- Se hace posible liberar tiempo corporativo para llevar a cabo actividades de mayor importancia estratégica, como es dedicar más tiempo para evaluar a los entrevistados.
- Se obtienen datos más actualizados de los candidatos, lo cual no sólo permite contactarlos con mayor rapidez, sino conocer los últimos cambios y adiciones a su curriculum vitae.
- Al tener más opciones se hace posible contratar a mejores ejecutivos y profesionales, e incorporarlos con mayor facilidad a la empresa. (Mondy, 2012, p.198).

Definir las responsabilidades del puesto que se desea llenar es con frecuencia la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Bohlander (2001), comenta que es esencial responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel tiene el puesto?
- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

## **Costo del reclutamiento**

El costo de los diversos procedimientos de reclutamiento puede calcularse utilizando una fórmula bastante sencilla. Por ejemplo, el costo promedio por fuente de contratación (CP/C) puede determinarse de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\frac{CP}{C} = \frac{CP + HA + BR + SC}{C}$$

### **Fórmula 1. Costo del reclutamiento.**

donde CP = costos de publicidad, erogación mensual promedio

HA = honorarios de agencias, total para el mes

BR = bonos por recomendaciones, erogación total

SC = contrataciones sin costo, personas que llegan solas, agencias no lucrativas, etc.

C = Total de contrataciones (Dolan, 2003).

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir empleados que se van o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La selección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento.

Sin duda, uno de los temas más importantes de la ARH es el de la selección de empleados. Si es cierto que las organizaciones triunfan o fracasan en razón de los talentos de sus empleados, entonces los gerentes influyen directamente en ello por medio de las personas que contratan. Sea que hablemos de una compañía grande o de una pequeña, al contratar a los empleados de mejor calidad y a los más brillantes sentamos una base sólida para la excelencia. De otra parte, con frecuencia escuchamos a gerentes, que no aceptan este enfoque, que se lamentan de la inmensa cantidad de tiempo que dedican a tratar de arreglar problemas provocados por decisiones de selección inadecuadas (Rodríguez Valencia, 2007).

Dolan (2003), refiere que, junto con el proceso de reclutamiento, cuyo propósito es aumentar la cantidad de solicitantes que cuentan con calificaciones que cubren los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, el proceso de selección busca reducir dicha cantidad con el

propósito de elegir solo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas.

En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de fuera de la organización, o bien con personas cuyas aptitudes fueron evaluadas antes. Es común tener una lista de espera de solicitantes para llenar vacantes temporales o permanentes.

Chiavenato (2004) afirma que: “El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir” (p.287). Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. Los pasos que, por lo general, constituyen el proceso de selección, aparecen en la figura 2. No todos los solicitantes recorren todos los pasos. Algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas y así sucesivamente.



**Figura 2. Pasos del Proceso de Selección.**

Fuente: (Werther, 2008.)

Como se observa en la figura 2, las organizaciones utilizan varios métodos y medios para obtener información sobre los solicitantes. Éstos incluyen solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigaciones de antecedentes. Sin importar el método que se

utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y la confidencialidad, así como los requisitos legales. En particular, es esencial que la información obtenida sea lo bastante confiable y válida (Werther, 2008).

El grado en que estas entrevistas, pruebas y demás procedimientos de selección arrojan datos constantes durante un lapso determinado, se conoce como confiabilidad. La confiabilidad también se refiere al alcance en que dos o más métodos (por ejemplo, entrevistas y pruebas), brindan resultados similares o consistentes. La confiabilidad entre los evaluadores, la concordancia entre dos o más evaluadores, es un parámetro de la consistencia de un método (Gan, 2006). No pueden utilizarse como instrumentos de pronóstico los datos en que se basan las decisiones de selección a menos que sean confiables en términos de estabilidad y consistencia.

Además de tener información confiable respecto de la idoneidad de una persona para un puesto, la información debe ser válida. La validez se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y qué tan bien lo hace. En el contexto de la selección de personal, la validez es, en esencia, un indicador del grado en que los datos de un procedimiento (por ejemplo, entrevista o prueba) pronostican el desempeño en el puesto.

### **Naturaleza de las pruebas de selección**

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros. El muestreo adecuado del comportamiento, sea verbal, de manipulación o de otro tipo es responsabilidad del autor de la prueba. También es su responsabilidad desarrollar pruebas que cumplan las normas aceptadas de confiabilidad (Gan, 2006).

Por lo general, los datos de confiabilidad se presentan en el manual de la prueba. Si bien es esencial una confiabilidad alta, esto no garantiza que la prueba proporcione la base para establecer juicios válidos. Es responsabilidad del personal de recursos humanos realizar estudios de validación antes de adoptar una prueba para su uso.

### **Clasificación de las pruebas de selección**

Las pruebas de aptitudes miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades; las pruebas de rendimiento, lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

Las pruebas de habilidades cognoscitivas miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

Las pruebas de capacidad cognoscitiva miden la capacidad mental de la persona mientras que las de personalidad determinan su talante y temperamento. Muchos años de investigaciones han arrojado que los rasgos de la personalidad se pueden resumir en cinco dimensiones.

Estos "cinco factores" básicos que nos menciona Jiménez (2007) son:

1. Extroversión: medida en la que una persona es parlanchina, sociable, activa, agresiva y responde a emociones.
2. Afabilidad: medida en la que una persona es confiada, amable, generosa, tolerante, hornada, cooperativa y flexible.
3. Escrupulosidad: medida en la que una persona es digna de confianza, organizada y perseverante en sus tareas.
4. Estabilidad emocional: medida en la que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
5. Apertura a experiencias: medida en la que una persona es intelectual, filosófica, perceptiva, creativa, artística y curiosa.

Además de conocer la capacidad mental del candidato a un puesto, muchas veces los patrones necesitan evaluar su capacidad física. Ahora, estos tipos de pruebas se utilizan más que nunca antes para la selección. En particular para los puestos más exigentes y potencialmente peligrosos, como los de bombero y oficial de policía, las capacidades físicas como fortaleza y resistencia no sólo son buenos indicadores del futuro desempeño, sino que también previenen accidentes y heridas (Werther, 2001).

Las pruebas a través de casos, o pruebas de situaciones de trabajo, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto. Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto, éstas se desarrollan a partir de una descripción desarrollada con cuidado y que los expertos consideran que incluye las principales funciones del puesto; así, las pruebas se consideran válidas en su contenido.

## **Entrevista de selección**

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos; tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización (Gan, 2006).

Si bien los investigadores han hecho surgir algunas dudas sobre su validez, la entrevista permanece como una parte importante de la selección porque: 1) es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos; 2) sirve a otros propósitos, como relaciones públicas, y 3) los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio (Bohlander, 2001). No obstante, la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales. En estos casos, la opinión de distintos entrevistadores podría variar enormemente y la calidad de la contratación sería puesta seriamente en duda.

## **Métodos de entrevista**

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador.

- Entrevista no dirigida, el entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante. Éste tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas como "hábleme más de su experiencia en su último empleo" y permite que el solicitante se exprese libremente y con un mínimo de interrupciones (Schuler, 2003). Por lo general, el entrevistador no directivo escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia el tema con brusquedad.
- Entrevista estructurada, contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis de puestos) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto (Valle, 2003).

El personal del departamento de recursos humanos de Weyerhaeuser Company desarrolló un proceso estructurado de entrevista con las siguientes características:

1. El proceso de entrevista sólo se basa en los deberes y requerimientos fundamentales para el puesto.
  2. Utiliza cuatro tipos de preguntas: situacional, conocimiento del puesto, casos o simulaciones y requerimientos del trabajador.
  3. Existen respuestas modelo, determinadas con anticipación, para cada pregunta, y las contestaciones del entrevistado se clasifican en una escala de cinco puntos definida con antelación de manera explícita.
  4. El proceso supone un comité de entrevistas, de modo que varias personas evalúan las respuestas del entrevistado.
  5. Sigue consistentemente el mismo procedimiento en todos los casos, para asegurar que cada solicitante tenga la misma oportunidad que los demás.
  6. La entrevista se documenta para referencia futura y en caso de cuestiones legales (Campion, 1997).
- Entrevista situacional, con este método se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta cómo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación. Es interesante que muchas empresas utilicen la entrevista situacional para seleccionar a nuevos graduados universitarios (Dolan 2003).
  - Entrevista para describir comportamientos, se enfoca en sucesos reales de trabajo. Si bien una entrevista de situación abarca situaciones hipotéticas, en ésta se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación (Campion, 1997).
  - Entrevista de grupo, el candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que preguntan por turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato (Rodríguez Valencia, 2007).
  - Entrevista por computadora, el sistema plantea a los candidatos de 75 a 125 preguntas de opción múltiple especiales para el puesto y después compara las respuestas con el perfil ideal o con los perfiles desarrollados con base en las respuestas de otros candidatos. La computadora puede generar un informe impreso que contiene el resumen de las respuestas del solicitante, una lista detallada de las respuestas contradictorias, un informe de tiempo de respuesta, un resumen de respuestas potencialmente conflictivas y una lista de preguntas de entrevista estructuradas para que las haga el entrevistador (Jiménez, 2007).

## **INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Con frecuencia, el recién llegado a una organización se hace preguntas como: “¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado? ¿Voy a congeniar con mi nuevo jefe y con mis nuevos compañeros de trabajo?”. Esta “ansiedad de principiante” puede ser parte inevitable del proceso de integración, pero cuando es aguda o prolongada reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender (Chiavenato, 2007). Por esa razón es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, la cual busca introducirlo de forma efectiva a su nuevo ambiente laboral, presentando a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa (Koontz, 2012).

### **Socialización**

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

### **Contenido y responsabilidad de la inducción**

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual, o de objetivos múltiples, se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos (Mondy, 2005).

**Tabla 1. Temas de interés para un proceso de inducción.**

<b>TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historia de la compañía</li> <li>▪ Estructura de la compañía</li> <li>▪ Nombre y funciones de los ejecutivos principales</li> <li>▪ Estructura de edificios e instalaciones</li> <li>▪ Periodo de prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas de seguridad</li> <li>▪ Línea de productos o servicios</li> <li>▪ Descripción del proceso de producción</li> <li>▪ Normas y políticas de la empresa</li> </ul>
<b>PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política salarial y de compensación</li> <li>▪ Vacaciones y días feriados</li> <li>▪ Capacitación y desarrollo</li> <li>▪ Asesoría profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguros individuales y/o de grupo</li> <li>▪ Programas de jubilación</li> <li>▪ Servicios médicos especiales</li> <li>▪ Servicios de cafetería y restaurante</li> </ul>
<b>PRESENTACIONES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al supervisor</li> <li>▪ A los capacitadores</li> <li>▪ A los jefes del supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A los compañeros de trabajo</li> <li>▪ A los subordinados</li> </ul>
<b>FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación del puesto de trabajo</li> <li>▪ Labores a cargo del empleado</li> <li>▪ Normas específicas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripción del puesto</li> <li>▪ Objetivo del puesto</li> <li>▪ Relación con otros puestos</li> </ul>

Fuente: (Werther, 2008.)

### **Beneficios de los programas de inducción**

Los programas de inducción que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento, que son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras sesiones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes. El departamento de recursos humanos puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción (Dessler, 2009).

Es muy probable que mencione los puntos en que siente mayor incertidumbre. Asimismo, el cuestionario de verificación puede utilizarse para ayudar al departamento de personal a identificar las partes fuertes del programa. Aunque éste puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen la técnica de seguimiento más eficaz.

## **Seguimiento de la inducción**

Muchos supervisores consideran que hacen seguimientos frecuentes, aunque sus subordinados no perciben esas acciones como de verdadero seguimiento. Resulta de gran importancia que el supervisor emplee un lenguaje lo más específico y directo que le sea posible.

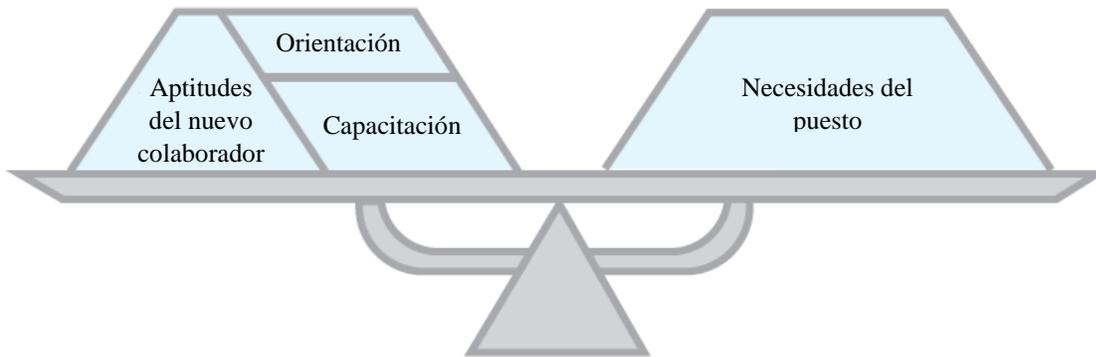
Mondy (2012) propone preguntas de seguimiento como: “¿Qué le parece el trabajo?” o “¿Está contento en su nuevo puesto?”, conducen a respuestas vagas. La diferencia es obvia cuando se comparan las anteriores con la pregunta siguiente: “La semana pasada comentamos usted y yo las normas de seguridad que existen en el área de calderas. Usted comentó que necesitaba instrucciones adicionales sobre la lectura y operación de las válvulas, y tuvimos una sesión de dos horas sobre el tema. ¿Le queda alguna pregunta al respecto, señor?”

## **CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

La capacitación constituye la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los colaboradores y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar una máquina o indicar a un supervisor cómo programar la producción son ejemplos de capacitación (Gómez Ceja, 1994).

Rodríguez Valencia (2007), sostiene que: “La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo” (p. 212).

El mejoramiento en el desempeño, que es el objetivo de la capacitación desde el punto de vista de las utilidades, es una meta estratégica para las organizaciones (Mondy, 2012).



**Figura 3. Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto.**

Fuente: (Werther, 2008.)

### **Factores que influyen en la capacitación**

- Apoyo de la alta administración: para que los programas de capacitación tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración para evitar el fracaso.

La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios (Mondy, 2012).

- Avances tecnológicos: los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que la tecnología sea uno de los factores que más haya influido en la capacitación.

Mondy (2012), asegura que: “la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante” (p.203).

- Complejidad del mundo: el mundo se está volviendo más complejo, y esto repercute sobre la manera en la que una organización opera. Las empresas ya no compiten solamente con empresas de Estados Unidos, sino que en todo el mundo hay amenazas y oportunidades.

Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla al ambiente global (Kotler, 2002).

## **Determinación de las necesidades específicas de capacitación**

El primer paso en el proceso de capacitación es determinar las necesidades específicas en el área. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación debe determinarse realizando análisis de diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de talento humano.
- **Análisis de tareas:** se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** la determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: ¿quién necesita capacitación? Y ¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados? Las evaluaciones de desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles para este nivel (Werther, 2001).

Rodríguez Valencia (2007), nos menciona tres categorías de beneficios que ofrece la capacitación:

### 1. Beneficios para el individuo:

- Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### 2. Beneficios para la organización:

- Mantiene la competitividad de la organización.
- Incrementa la rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- Eleva la moral.

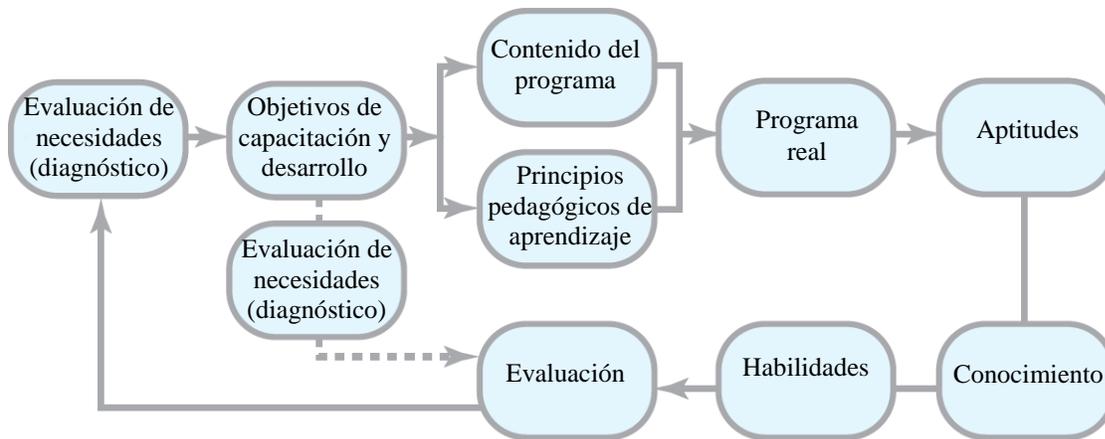
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

### 3. Beneficios en las relaciones humanas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Fomenta una atmósfera de aprendizaje.
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

### **Pasos de la capacitación**

La figura 4 ilustra la secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. Como se desprende de la figura, la persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador o facilitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un facilitador del departamento de recursos humanos, de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo (Werther, 2008).



**Figura 4. Pasos en la preparación de un programa de capacitación.**

Fuente: (Werther, 2008.)

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Jiménez, 2007). Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes (Dessler, 2009).

Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado (Chiavenato, 2004).

Los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestran en la tabla 2.

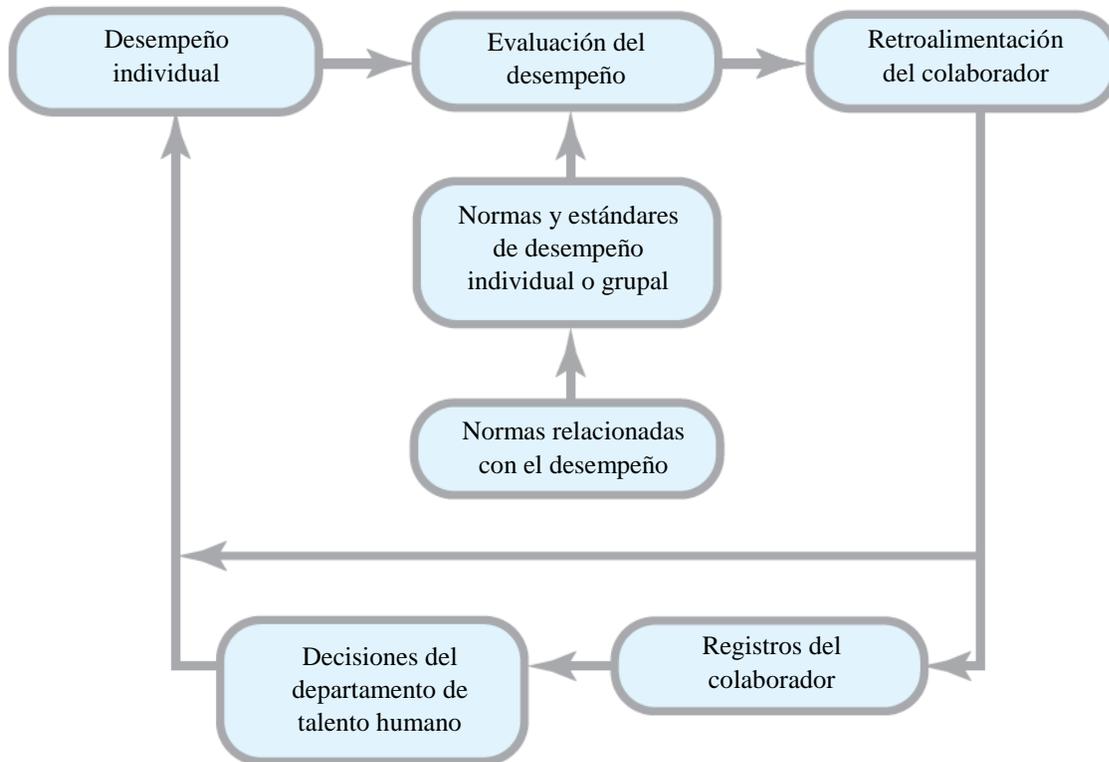
**Tabla 2. Ventajas de la evaluación del desempeño**

Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos
Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Fuente: (Chiavenato, 2007.)

Como se desprende de otros procedimientos como los exámenes de selección de personal, una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del desempeño (Dolan, 2003). El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente. Esto permitirá realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y qué tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización (Werther, 2001).



**Figura 5. Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.**

Fuente: (Werther, 2008.)

### **Importancia de la evaluación del desempeño**

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales (Rodríguez Valencia, 2005).

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos (Koontz, 2012).

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que menciona Stoner (1996), que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

### **Métodos de evaluación**

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques (Chiavenato, 2004).

Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas. Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario (Jiménez, 2007).

## **Administración por objetivos**

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro *Business Management*. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables (Mintzberg, 1997). Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica.

Gómez Ceja (1994), nos enumera los pasos de la administración por objetivos:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones.

## **Evaluación 360°**

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo, o el grupo, necesitan crecer y afianzarse.

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores (Gan & Triginé, 2006).

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente (Mondy, 2012).

Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera (Werther, 2008).

### **Capacitación de los evaluadores**

Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación (Dessler, 2009).

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de capital humano proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener realimentación, así como definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables en la conducta del empleado, en categorías como “muestra iniciativa” o “proporciona ayuda oportuna” (Jiménez, 2007).

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías latinoamericanas suele practicar de una a dos evaluaciones formales a cada empleado al año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia (Chiavenato, 2007). Numerosas compañías revisan sus niveles de compensación una o dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos anuales o semestrales, dependiendo de la política de la organización. Otras compañías se inclinan por practicar una evaluación anual, con frecuencia de manera que coincida con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Cuando se concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione realimentación durante la entrevista de evaluación.

## **2.2 TEORÍAS**

### **2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO**

#### **2.2.1.1 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes (Von Bertalanffy, 1976).

## **Niveles**

La Teoría General de Sistemas distingue varios niveles de complejidad:

- Sistema: totalidad coherente, por ejemplo, una familia.
- Suprasistema: medio que rodea al sistema; amigos, vecindad, familia extensa, etc.
- Subsistemas: los componentes del sistema; individuos.

## **Principios de la Teoría General de Sistemas**

- Totalidad: El sistema trasciende las características individuales de sus miembros.
- Entropía: Los sistemas tienden a conservar su identidad.
- Sinergia: Todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema.
- Finalidad: los sistemas comparten metas comunes.
- Equifinalidad: Las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales.
- Equipotencialidad: Permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas.
- Retroalimentación: Los sistemas mantienen un constante intercambio de información.
- Homeostasis: Todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable.
- Morfogénesis: Todo sistema también se define por su tendencia al cambio (Von Bertalanffy, 1976).

## **Tipos de Sistemas**

- Sistemas abiertos: Mantienen unas fronteras abiertas con el mundo (el resto de sistemas) con los que comparten intercambios de energía e información.
- Sistemas cerrados Hay muy poco intercambio de energía e información con el medio más amplio en que viven (Von Bertalanffy, 1976).

## **La Empresa como Sistema**

La empresa como sistema está relacionada con su entorno, del cual recibe entradas (INPUTS) en forma de recursos humanos, financieros, materiales, etc., que mediante la adecuada transformación permiten obtener unos resultados en forma de productos y/o servicios como salidas del sistema (OUTPUTS) (USM, 2013).

Aplicando la Teoría General de Sistemas podemos considerar a la empresa como un sistema abierto y complejo, en el que los distintos subsistemas y elementos están convenientemente interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones que pretenden la consecución de los objetivos globales de la firma (USM, 2013). Toda esa actividad se lleva a cabo en permanente interacción con el entorno con el que intercambia materia, energía e información, que son utilizados para el mantenimiento de su organización contra la degradación que ejerce el tiempo.

### **El subsistema de Capital Humano**

La misión de este subsistema la podemos concretar en dos aspectos:

- Procurar los recursos humanos que necesita la empresa
- Incidir en la conducta de las personas orientándolos hacia la consecución de los objetivos de la firma.

Rasgos diferenciadores del subsistema:

- Extensión: presentes en toda la organización.
- Tipo de recurso: las personas tienen diferente capacidad de innovación, creatividad y polivalencia.

Para intervenir en este subsistema se utilizan procesos de gestión de talento humano que actúan sobre inputs y los procesos de transformación que en él se producen, de forma que se alcancen los outputs o conductas deseadas (USM, 2013). Distinguimos entre:

- Procesos básicos: Análisis de puestos de trabajo y planificación del personal.
- Procesos de integración: Comprende el reclutamiento, selección y socialización del personal.
- Procesos de desarrollo: promoción y formación.
- Proceso de evaluación.
- Procesos de compensación: valoración de puestos y sistema de retribuciones.

Otras variables importantes que inciden en las actitudes de las personas son:

- La motivación.
- Los estilos de dirección.
- Los grupos de trabajo.

### **2.2.1.2 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**

El siglo 20 se ha caracterizado por desarrollar tres olas de pensamiento psicológico sobre la naturaleza humana: el psicodinámico, el conductual y el humanista/existencial; Abraham Maslow, se asocia tradicionalmente con la psicología humanista, con un trabajo pionero en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Werther, 2008).

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Rodríguez Valencia, 2007).

La caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (Mondy, 2012):

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse,

de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

### **2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

La siguiente conceptualización busca dar sustento conceptual al objeto de la presente investigación, donde se abordará de lo general a lo particular la planeación estratégica y su subsistema de planeación estratégica de recursos humanos, la planificación de la sucesión, y su relación con las competencias. Antes de arrancar cualquier acción administrativa, es necesario determinar qué resultados son los que se desean obtener de la misma, así como los elementos necesarios para que funcione eficazmente; y esto solo puede ser alcanzado a través de la planeación.

### **PLANEACIÓN**

Según Koontz (2012), la planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar las oportunidades que hayan sido previstas. Gómez Ceja (1996), la define como el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos

para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. Es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella, se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

La planeación es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse (Rodríguez Valencia, 2005).

## **ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia es muy antiguo, viene del griego, estrategia, que significa el arte o la ciencia de ser general. Es un programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo. En 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que estrategia se definiera como: la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Stoner, 1996). La estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos, con el fin de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable; define el planteamiento básico que hay que seguir para alcanzar ciertos objetivos (Rodríguez Valencia, 2005).

La estrategia es un “hilo conductor” que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. Henry Mintzberg la define como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite (Stoner, 1996). El objetivo de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa, de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantenga saludable a la empresa pese a las amenazas imprevistas que pudieran presentarse (Kotler, 2002). Es el proceso mediante el cual se determinan los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos (Wayne & Noe, 2005).

La importancia de la planeación estratégica para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los directivos encuentran que, al definir la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales (Stoner, 1992).

## **2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

En una primera aproximación al concepto, la planificación de recursos humanos suponía determinar de forma consciente las acciones que se deben desarrollar para cumplir los objetivos estratégicos. (Jiménez, 2007). Es un proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. (Wayne & Noé, 2005). Dicho proceso es utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y desarrollar las estrategias adecuadas para alcanzarlos. Tiende a seguir un modelo congruente que comprende objetivos organizacionales, pronósticos, evaluación, planes y programas. (Rodríguez Valencia, 2007).

La planificación efectuada por la dirección de recursos humanos, debe estar vinculada a la estrategia empresarial, a las capacidades de la organización y a las estrategias de personal (Jiménez, 2007).

### **TEORÍA X Y DE MCGREGOR**

McGregor (1994) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

### **TEORÍA X**

Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación (McGregor, 1994).

Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitaran tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

McGregor (1994) asegura que: "este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión" (p.42).

## **TEORÍA Y**

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados (McGregor, 1994).

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.

- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Durante este capítulo se explica la metodología utilizada para poder realizar esta investigación como ser los enfoques y metodologías. Se exponen la matriz y el diseño de la investigación, junto con la población y muestra utilizada durante la misma.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta parte de la investigación se pretende dar a conocer el alcance que tendrá la misma, en lo que se refiere a los elementos de estudio, procesos, métodos, instrumentos que permitirán recolectar los datos que se necesitan para concretar el tema de estudio.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 3. Matriz metodológica.**

CONGRUENCIA DEL PLANTEAMIENTO			
TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACION
<p>INICIATIVA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO - CASO EMPRESA NIPRO MEDICAL CORPORATION.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al desarrollo y control de los procesos correspondientes al área de talento humano de Nipro Medical Corporation, mediante la creación de subprocesos de talento humano, para contar con personal calificado y comprometido con la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los factores que hasta ahora han limitado el desarrollo y buen control del personal en la empresa.</li> <li>• Analizar la información recibida y conocer la situación actual de la empresa.</li> <li>• Definir los procesos a incluir en la propuesta.</li> <li>• Proponer la creación de subprocesos de talento humano en Nipro Medical Corporation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los factores que han limitado el desarrollo y control de la empresa?</li> <li>• ¿Cuál es la situación actual que se vive dentro de la empresa?</li> <li>• ¿Qué procesos de talento humano son los más necesitados por la organización?</li> <li>• ¿Cómo diseñar los procesos para la empresa?</li> </ul>

### 3.1.2 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables que se utilizaron para la investigación se describen y operacionalizan a continuación:

**Tabla 4. Operalización de las variables**

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CATEGORÍA	ESCALA
<b>Reclutamiento y selección</b>	El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto.	Subprocesos por los cuales Nipro espera suplir sus necesidades de personal.	Perfil de puesto Oferta laboral Nivel de especialización	27	¿Conoce las funciones o tareas que le corresponden en realizar, según el puesto que tiene?  ¿Considera que la empresa posee la información necesaria de los trabajadores?	Mucho Lo suficiente Poco Casi nada Nada	1 2 3 4 5
<b>Capacitación</b>	Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.	Proceso mediante el cual Nipro pretende mejorar su propuesta empresarial, tanto para mejorar su desempeño y proporcionar mejor servicio a los clientes internos y externos.	Diagnóstico de necesidades de capacitación	27	¿La empresa ofrece capacitaciones al personal?  ¿Considera necesario un plan de capacitaciones anual?	Mucho Lo suficiente Poco Casi nada Nada	1 2 3 4 5

**Continuación de la tabla 4.**

Variables independientes	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Items	Categoría	Escala
<b>Evaluación del desempeño</b>	Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.	Medición por la cual Nipro espera controlar y aumentar el rendimiento y cumplimiento de metas de sus empleados.	Técnicas de evaluación del desempeño	27	¿Su trabajo es evaluado constantemente por parte de su jefe inmediato?	Mucho	1
						Lo suficiente	2
						Poco	3
						Casi nada	4
						Nada	5
<b>Inducción</b>	La inducción es proporcionar a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.	Programa donde Nipro introducirá a sus nuevos miembros tocando puntos clave del puesto y organización.	Manual de inducción. Especificaciones del puesto	27	¿Conoce los objetivos de la empresa?	Mucho	1
						Lo suficiente	2
						Poco	3
						Casi nada	4
						Nada	5
		Cultura organizacional	¿Conoce cómo se encuentra conformada la empresa en relación al personal con el que cuenta actualmente?				

### 3.1.3 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



**Figura 6. Variables de estudio.**

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

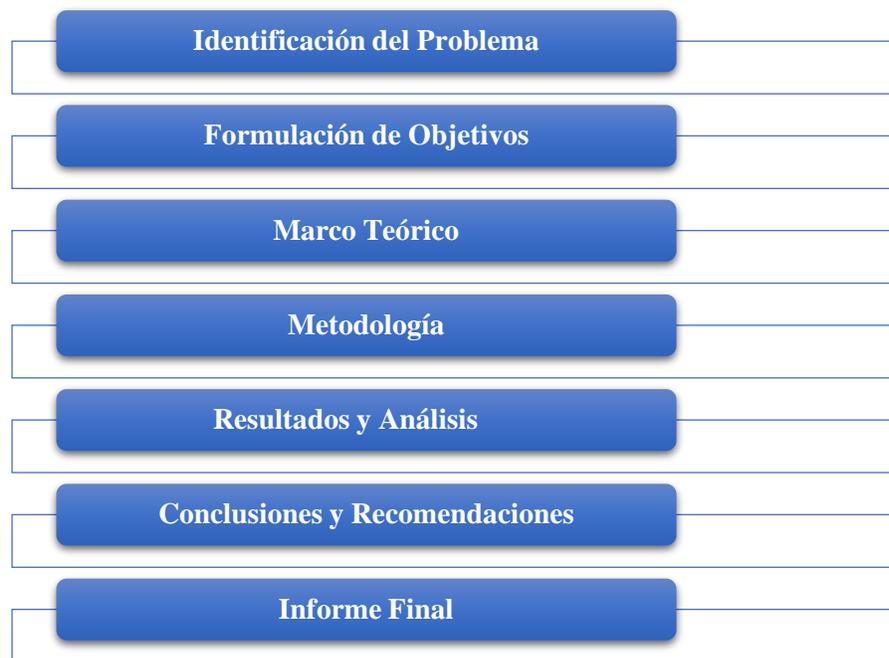
El enfoque de la investigación es cualitativo ya que utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación. El tipo de investigación fue descriptiva, se reseñan características o rasgos del objeto de estudio, que, en este caso, es la empresa Nipro Medical Corporation Honduras. Dentro de este proceso lo que se hizo fue enumerar los aspectos más relevantes, para poder así determinar cuáles son los procesos en los que está fallando y realizar el diagnóstico organizacional y a partir de este trabajar en las falencias que tiene al no haber en su estructura organizacional un área de talento humano.

Para el desarrollo de esta propuesta se efectuó un cuestionario en el que se realizaron preguntas relacionadas con la gestión humana y se utiliza la observación directa, lo que nos permitió llevar a cabo la realización de esta investigación.

## **Métodos de investigación**

- **Inductivo:** la inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie (Bernal, 2010).
- **Deductivo:** La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez (Sampieri 2010).
- **Histórico:** comprende el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias, y otras evidencias para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades humanas (Bernal, 2010).
- **Explicativo:** van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian (Sampieri, 2010).
- **Analítico:** Es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado. Observa y penetra en cada una de las partes de un objeto que se considera como unidad (Bernal, 2010).
- **Sintético:** Consiste en reunir los diversos elementos que se habían analizado anteriormente. En general la Síntesis y Análisis son dos fases complementarias. La síntesis es indispensable en cuanto reúne esos elementos y produce nuevos juicios, criterios, tesis y argumentación (Sampieri, 2010).
- **Descriptivo:** busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Bernal, 2010).

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



**Figura 7. Diseño de Investigación.**

#### 3.3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a partir de la cual se comenzó a delimitar esta investigación fueron 8 empresas privadas que se dedican a la venta y distribución de insumos médicos en Honduras (DICOSA, Health Care, Hemo Inversiones, Farinter, Agencia Matamoros, ANPHAR, MEDITEC, Corporación Médica), ya que estas son consideradas las principales empresas competidoras en el rubro junto a Nipro Medical Corporation.

La muestra seleccionada son todos los empleados de la empresa Nipro Medical Corporation Honduras, que consta con una población de 25 colaboradores en Tegucigalpa y 6 en San Pedro Sula. En el presente estudio no se aplica fórmula de muestreo, ya que la muestra a utilizar es el 100% de la población.

El tipo de esta investigación más apropiado para realizar este estudio es la investigación no experimental, ya que no existió manipulación intencional de las variables. Como tal, corresponde ejercer la observación del fenómeno en su espacio natural en donde interrelacionan actores

principales y secundarios; definiendo como actores principales los empleados contratados por la empresa Nipro Medical Corporation.

La investigación es no experimental transversal. Sampieri, (2010), lo describe como: “el que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 149).

### **3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS**

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizaron:

- Grupo focal.
- Encuesta de diagnóstico empresarial.
- Encuesta gerencial.

El instrumento utilizado durante la investigación fue el cuestionario.

Para la aplicación del grupo focal, se seleccionó una muestra aleatoria de 12 empleados de Nipro Medical Corporation. Esta muestra estaba compuesta de personal administrativo y operativo, sin jefes ni gerentes de área. Durante el grupo foco, previo el inicio de las preguntas de discusión, se realizó una introducción exponiendo los objetivos de la actividad y una presentación individual de cada uno de los integrantes, mencionando su nombre y puesto actual dentro de la empresa.

La aplicación de las encuestas se realizó de manera individual, entregando una copia a cada empleado explicando que los resultados eran confidenciales y anónimos. Se solicitó entregar la encuesta finalizada para el día siguiente. Para el caso de los empleados laborando en la ciudad de San Pedro Sula, la encuesta fue enviada por correo electrónico, solicitando el reenvío de la encuesta finalizada escaneada por el mismo medio. El mismo procedimiento anterior fue utilizado para la aplicación de la encuesta gerencial.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Desarrollado el planteamiento del problema, marco teórico y ya definida la metodología de investigación, todo con el propósito de que sirvan de guía para exponer los resultados obtenidos y poder así responder a las preguntas de investigación. Para esto se diseñaron los instrumentos de recolección de datos apropiados con la muestra adecuada de acuerdo al problema de investigación y las variables identificadas y así poder generar las recomendaciones y conclusiones del tema.

### **4.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS**

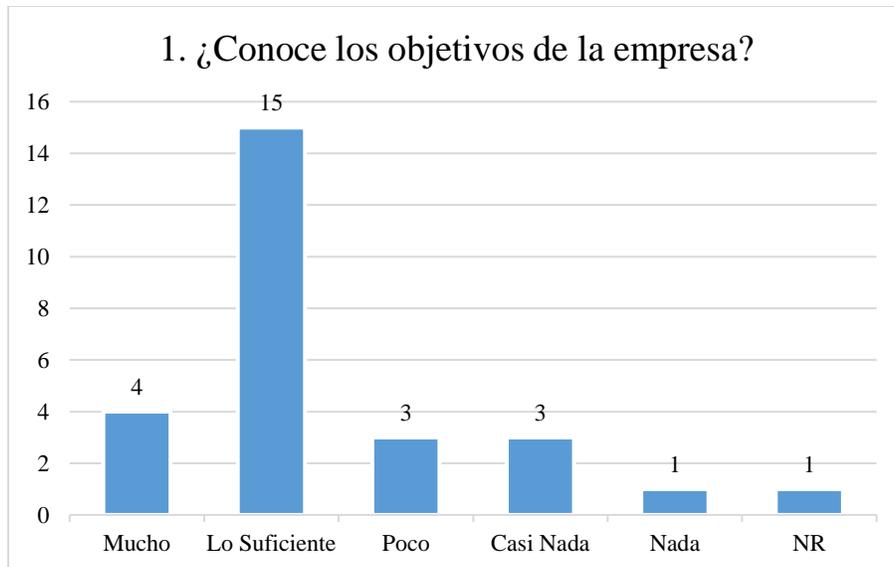
#### **4.1.1 ENCUESTA 1 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El proceso de aplicación de la encuesta 1 para identificar la situación actual que se vive dentro de la empresa se realizó con los gerentes, jefes y personal administrativo. La encuesta consta de 29 interrogantes divididas en seis partes, donde se cuestionaron aspectos importantes como:

- Integración.
- Organización.
- Recompensa.
- Desarrollo.
- Retención.
- Auditoría.

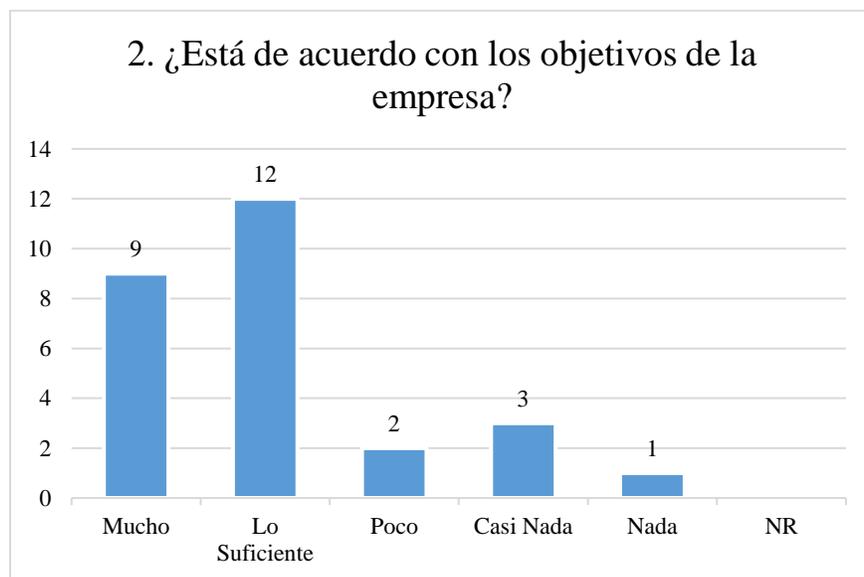
La escala utilizada para la calificación del cuestionario fue la de Likert, con cinco aspectos en total; dos positivos, uno neutro y dos negativos (Sampieri, 2010).

Previamente explicado a cada una de las personas el tema de investigación y el instrumento a llenar, se les entrego la encuesta para ser devuelta el día siguiente (ver anexo 1).



**Figura 8. Conocimiento de los objetivos empresariales.**

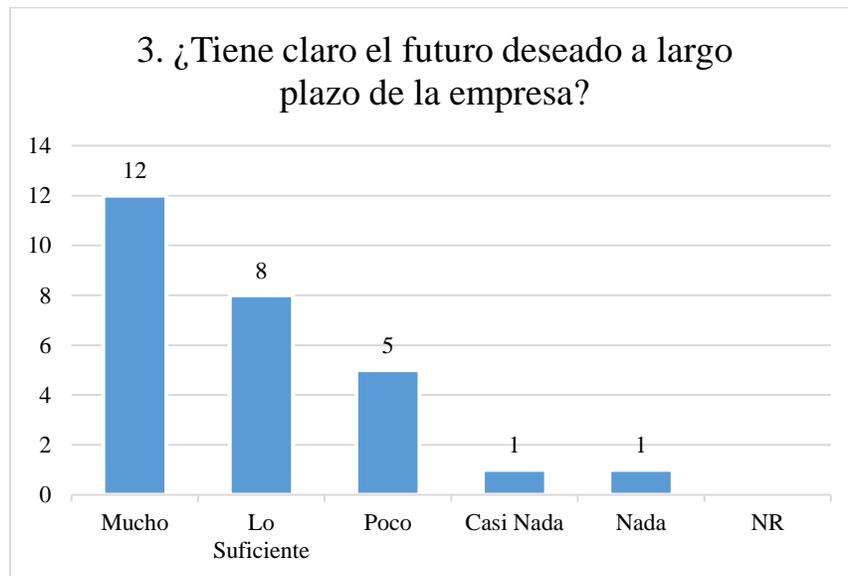
Algunos empleados conocen poco o nada los objetivos de la empresa, aun así, la tendencia marca que una mayoría si conoce los objetivos de la empresa. Se concluye que Nipro no tiene una cultura organizacional fuerte en todas las áreas de la empresa.



**Figura 9. Aprobación de los objetivos empresariales.**

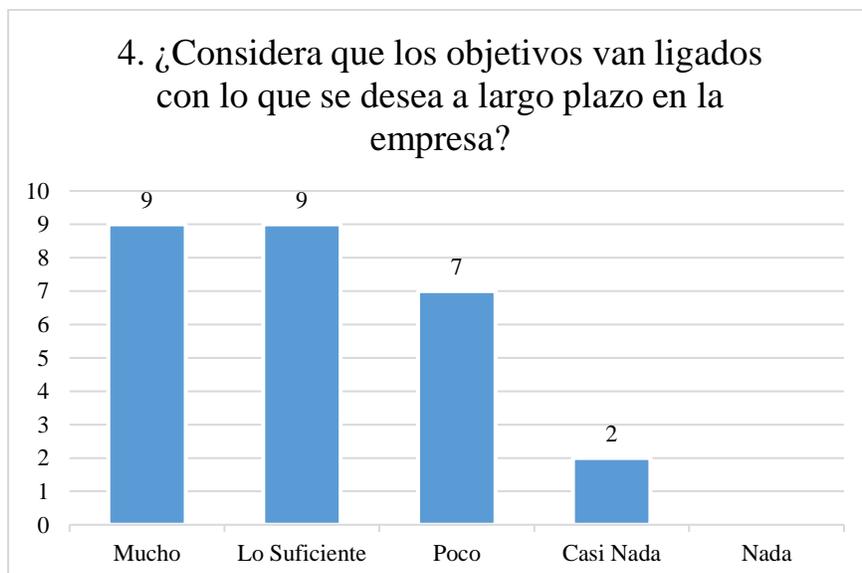
Aún hay empleados que no conocen los objetivos de la empresa, por esto dicen no estar de acuerdo con los mismo. Existe una mayoría considerable que está de acuerdo con los objetivos

empresariales de Nipro. Se puede concluir que los empleados trabajan en dirección al cumplimiento de metas empresariales mientras que otros, solamente realizan sus labores de manera automática.



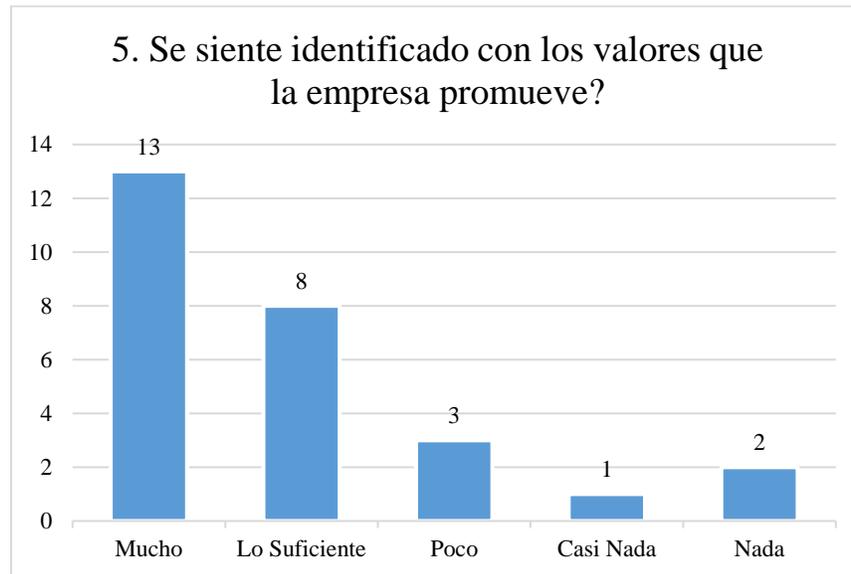
**Figura 10. Claridad del futuro de la empresa.**

Existen empleados que tienen muy claro el futuro que la empresa desea, pero, por otra parte, hay empleados que no están seguros, por lo tanto, pueden desempeñar sus labores sin tener una visión clara de su trabajo. Hace falta un programa que dé a conocer el futuro de la empresa.



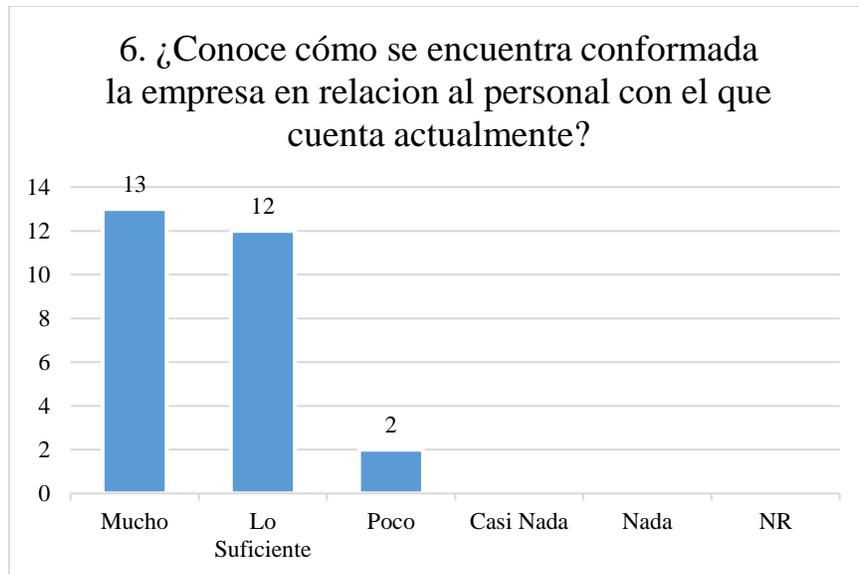
**Figura 11. Objetivos ligados a la visión empresarial.**

Las puntuaciones negativas se deben a la falta de conocimiento de los objetivos por parte de algunos empleados. La mayoría que si conoce los objetivos consideran que los objetivos si van ligados con lo que la empresa desea a largo plazo. Se debe reforzar la cultura empresarial en ciertas áreas de la empresa con la ayuda de un programa de inducción.



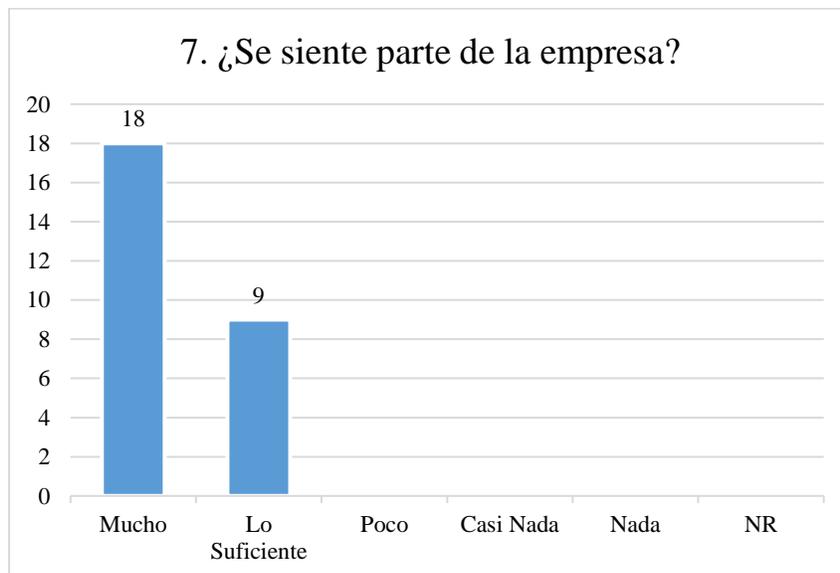
**Figura 12. Identificación con los valores empresariales.**

Existen empleados que no se identifican con los valores de la empresa, esto podría deberse a que son nuevos dentro de la institución y no se les brindo ningún tipo de inducción. Los valores en Nipro están bien arraigados a sus colaboradores, siendo una mayoría que están identificados con ellos, creando un ambiente agradable hacia la empresa por parte de los colaboradores.



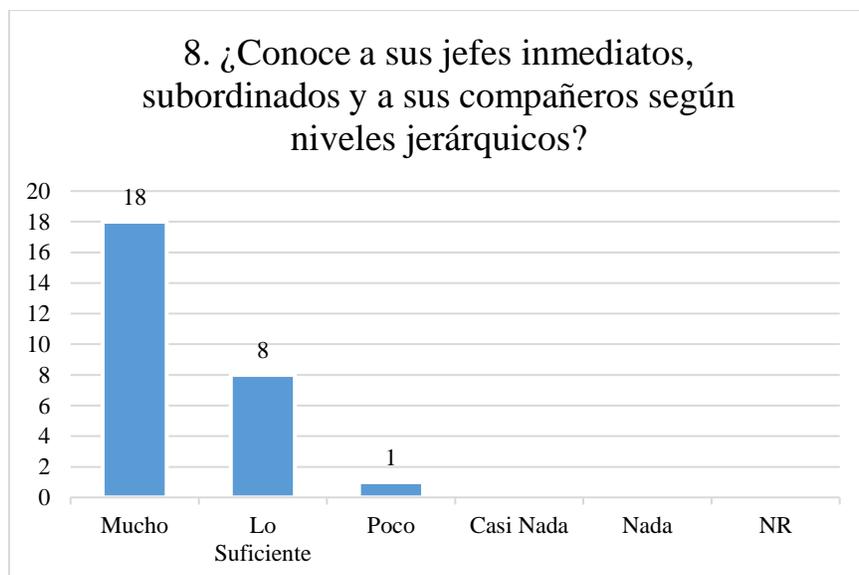
**Figura 13. Conocimiento de la estructura organizacional.**

Los empleados conocen el organigrama de la empresa y sus jerarquías, esto debido a que es una empresa con poco personal, donde la relación entre empleados y gerentes es cercana y la comunicación no es solamente horizontal.



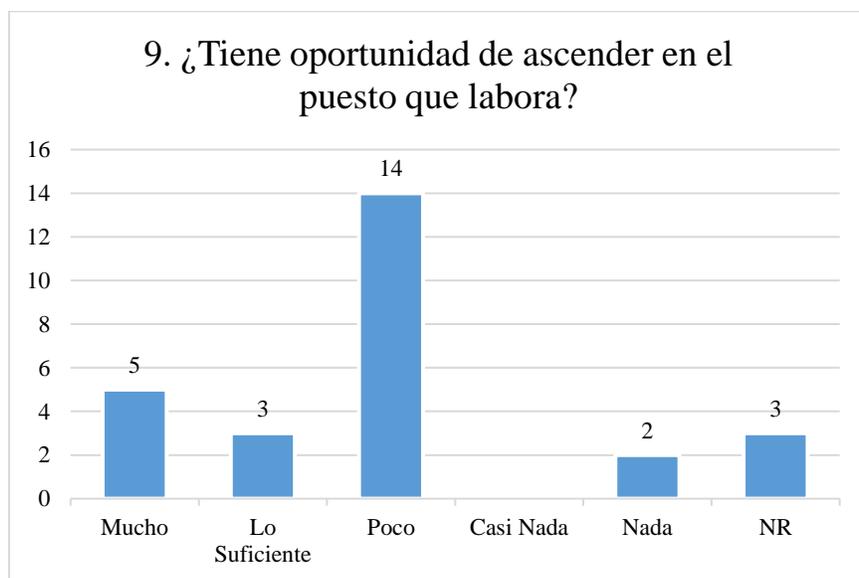
**Figura 14. Sentido de pertenencia hacia la empresa.**

Todos los empleados se sienten parte de la empresa, con gran sentido de pertenencia. La tendencia marca que los que se sienten suficiente parte de la empresa, pasaran a sentirse muy parte de ella. Se concluye que la empresa puede confiar en sus empleados.



**Figura 15. Conocimiento de la jerarquía empresarial.**

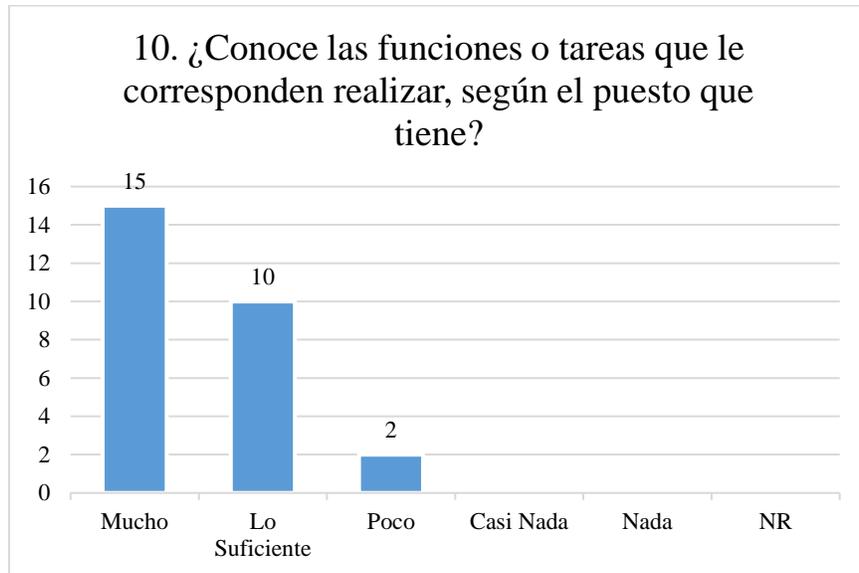
Los niveles jerárquicos están bien marcados dentro de la organización, lo que hace posible que todos puedan conocer quiénes son los jefes, y quienes están al mismo nivel o por debajo; esto debido a que la empresa no cuenta ni con un gran número de personal, ni variedad de puestos.



**Figura 16. Oportunidades de ascenso.**

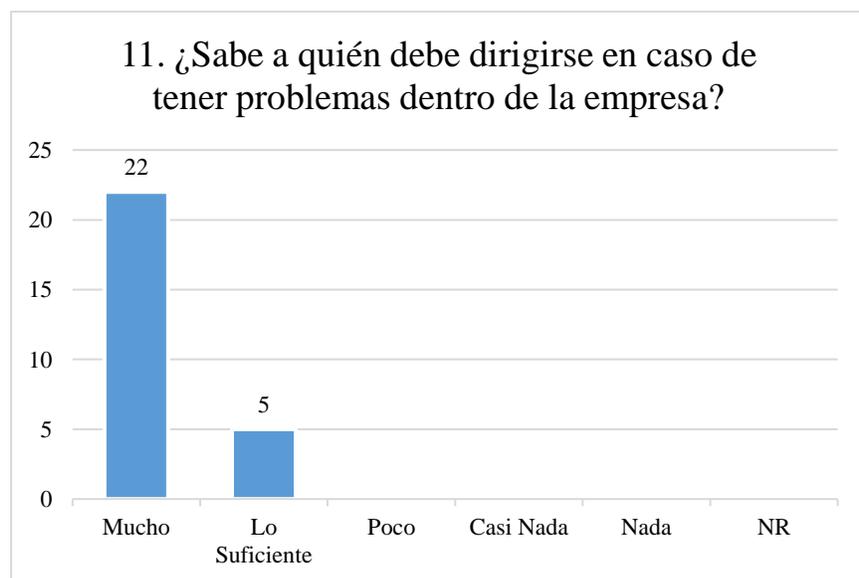
Dieciséis empleados consideran que no pueden ascender en el puesto que labora actualmente, debido a la poca diversidad de puestos que hay en la empresa. Como conclusión Nipro debería

implementar un plan de carrera para sus empleados para así tener un objetivo diario al momento de realizar sus labores.



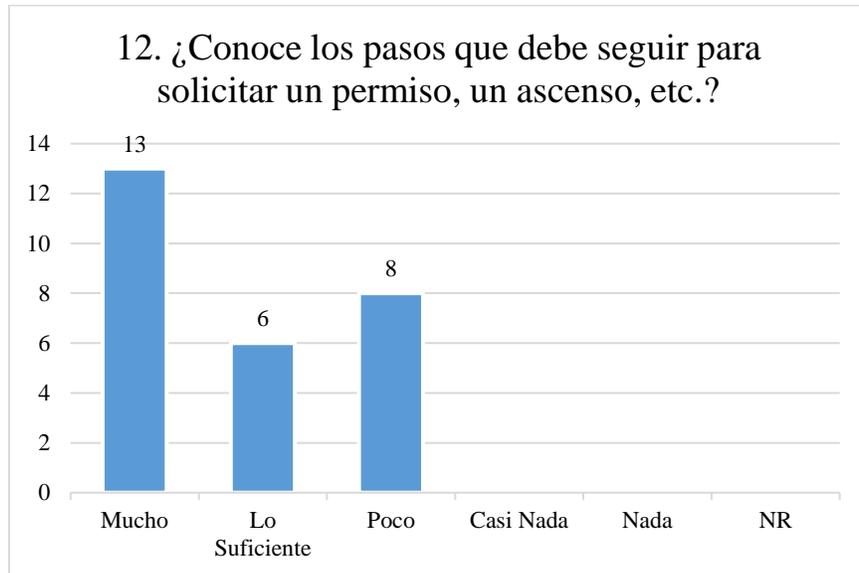
**Figura 17. Conocimiento de funciones laborales.**

Todos los colaboradores de la empresa conocen sus funciones o tareas que deben realizar según su puesto. Conociendo así también las responsabilidades de sus compañeros en los puestos de trabajo diferentes. En conclusión, en Nipro todos conocen las tareas y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo.



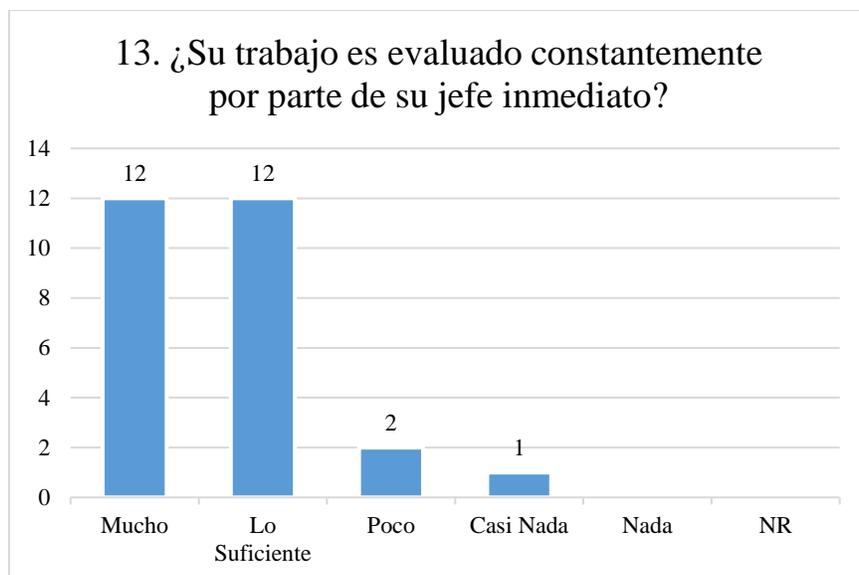
**Figura 18. Comunicación de problemas.**

Debido a la poca cantidad de gerencias y jefaturas, todos los empleados saben a quién reportar algún problema o incomodidad dentro de su trabajo. Se concluye que los jefes tienen un alto grado de autoridad sobre sus subordinados.



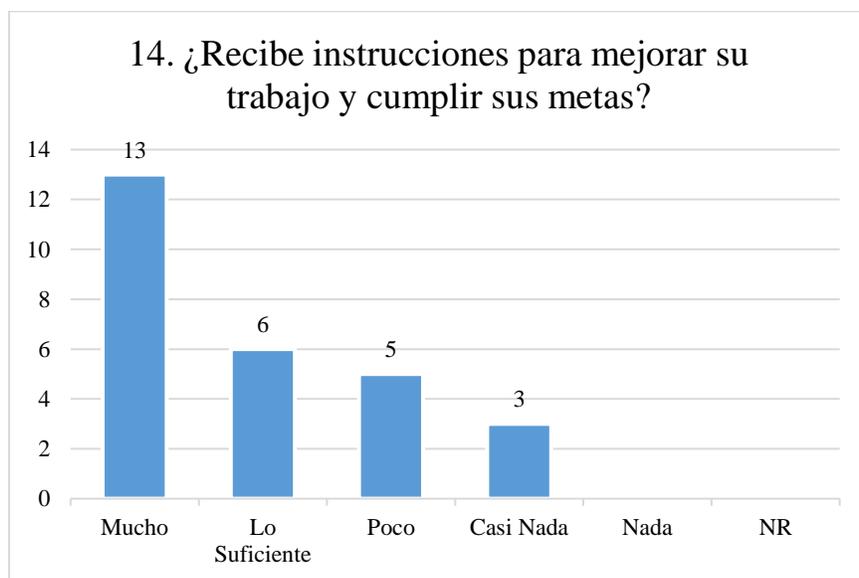
**Figura 19. Conocimiento de pasos para solicitudes.**

Aunque los empleados consideren bajas sus posibilidades de ascender en su puesto de trabajo, todos conocen los pasos que deben seguir para solicitarlo. De igual manera todos saben cómo solicitar un permiso en horas laborales. Se concluye que existe un buen nivel de comunicación entre jefes y colaboradores.



**Figura 20. Evaluación del trabajo.**

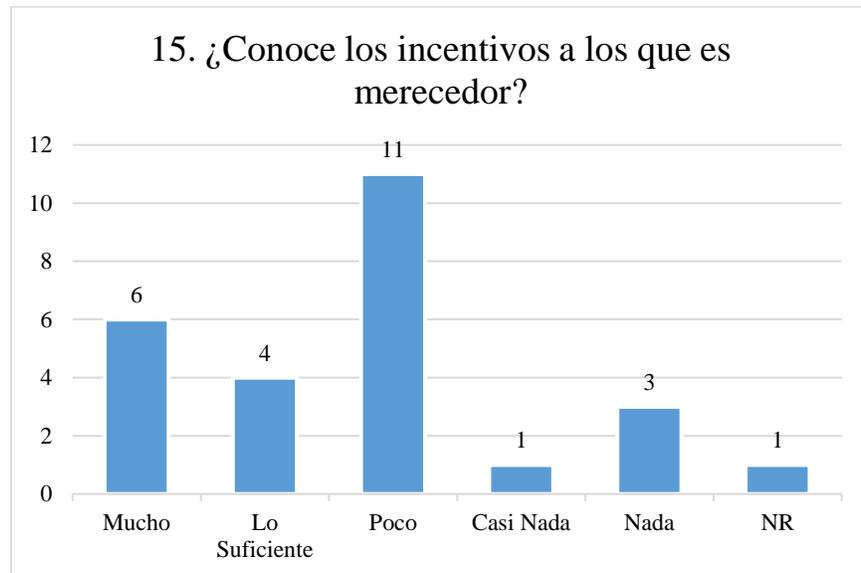
Los colaboradores sienten que si trabajo es evaluado con regularidad. Los jefes están pendientes de los resultados de sus subordinados, ejerciendo presión para cumplir las metas asignadas a cada empleado.



**Figura 21. Instrucciones de trabajo.**

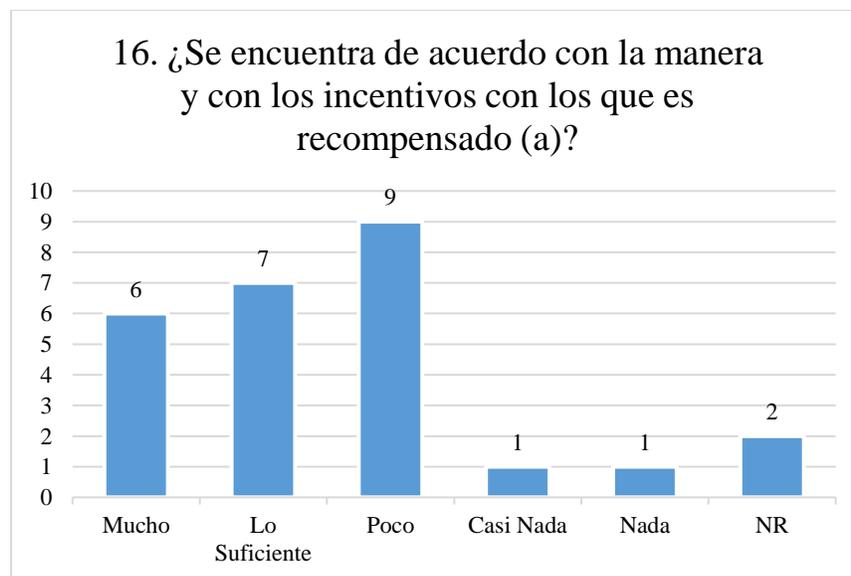
La mayoría de empleados recibe instrucciones para realizar su trabajo, pero también existe una parte que recibe pocas o ningún tipo de instrucciones. Esto puede crear cierta inestabilidad

laboral o problemas al realizar las tareas, ya que es posible que se pueda quedar corto en sus tareas o incluso invadir las funciones de otros puestos.



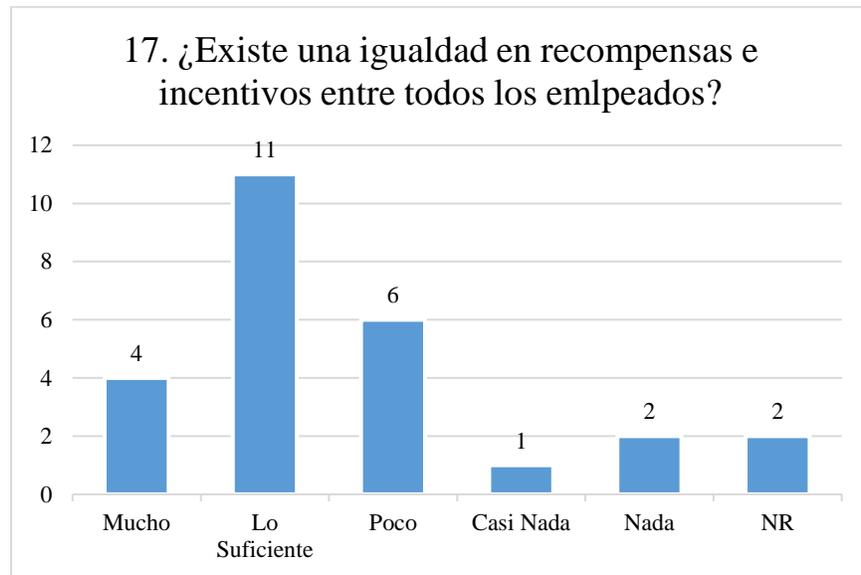
**Figura 22. Conocimiento de los incentivos.**

Existe una mayoría que conoce poco o no conoce los incentivos que merece por su puesto de trabajo o por ser empleado de la empresa. Esto se debe a la falta de una inducción donde los empleados deberían ser informados sobre temas importantes como incentivos, vacaciones, aumentos, etc.



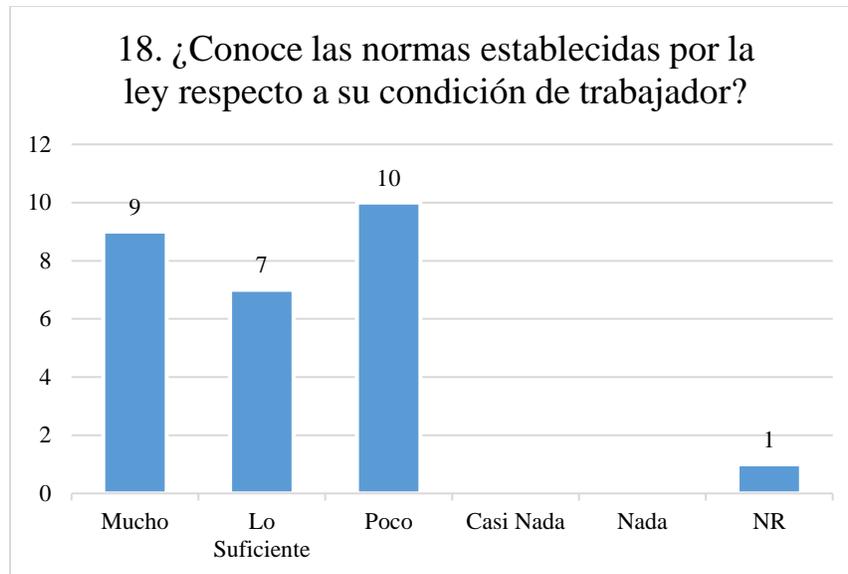
**Figura 23. Aprobación de incentivos recibidos.**

Los empleados no conocen mucho sobre el tema de los incentivos, pero se sienten bien con los incentivos que pueden percibir de manera indirecta sin un programa de socialización e inducción. Se concluye que el impacto de un programa de inducción sería positivo dentro de la empresa.



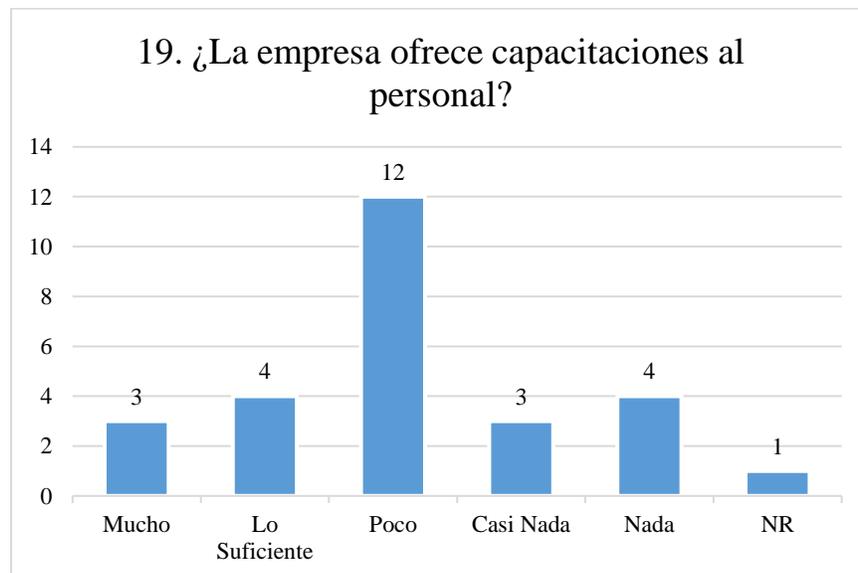
**Figura 24. Percepción de igualdad en las recompensas.**

Como en toda empresa, hay incentivos generales para todos los empleados, y hay incentivos específicos al puesto. Algunas personas creen que deberían agregar incentivos a sus puestos, a esto se debe que haya personas que opinen de forma negativa hacia esta interrogante.



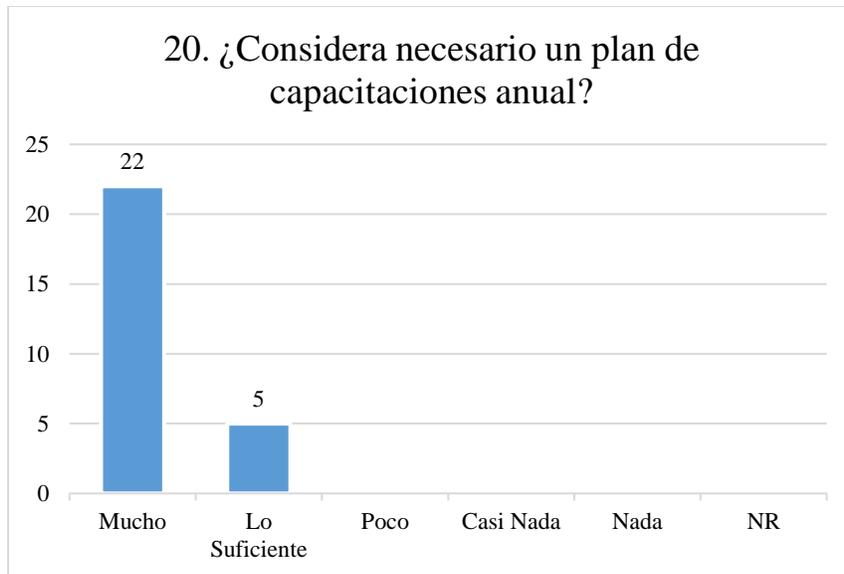
**Figura 25. Conocimiento de la ley del trabajo.**

Los empleados están bien informados sobre las leyes que amparan a los trabajadores en el país. Esto les brinda seguridad a los empleados al saber que la empresa no está cometiendo ningún tipo de abuso sobre ellos.



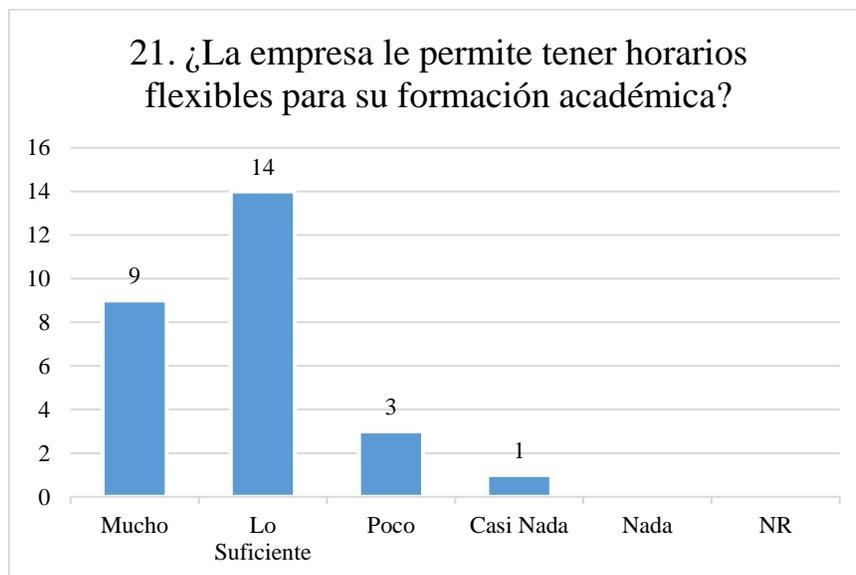
**Figura 26. Oferta de capacitaciones.**

La empresa no ofrece capacitaciones de manera constante a los empleados. Lo anterior puede generar desmotivación y sentimientos de resentimiento ya que la empresa no les ayuda a mejorar su rendimiento laboral, ni personal.



**Figura 27. Necesidad de plan de capacitaciones.**

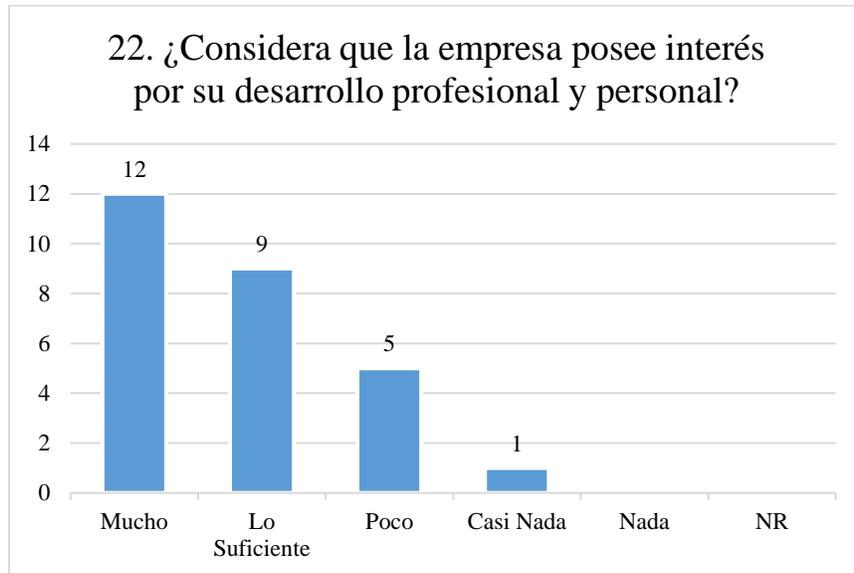
Todos los empleados creen necesario un plan de capacitaciones, esto significa que están deseosos de aprender y crecer como profesionales y como personas. Los colaboradores quieren subir peldaños dentro de la empresa.



**Figura 28. Flexibilidad de horarios.**

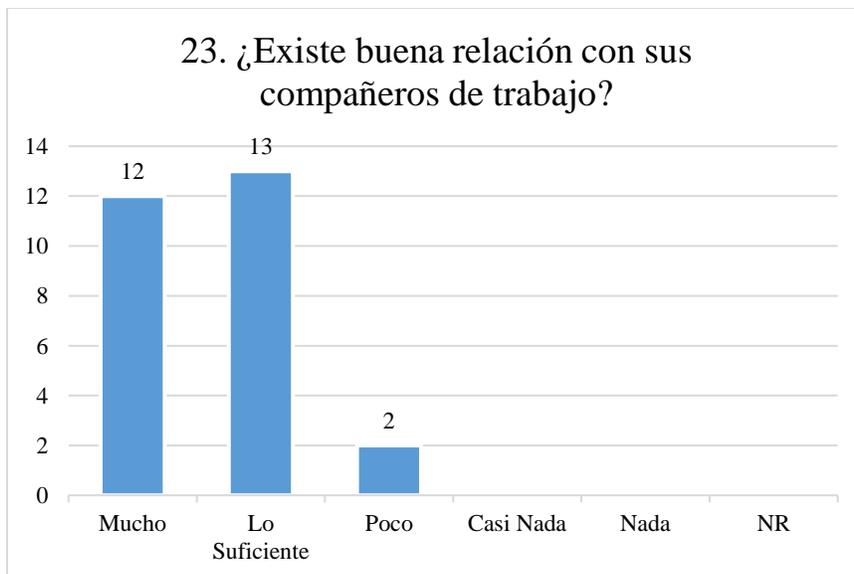
En Nipro se manejan horarios para que los empleados pueden estudiar antes, después de laborar o incluso los fines de semana, ya que los sábados no se labora en la empresa. Se concluye

que la empresa motiva el aprendizaje y que cuenta con personal joven, preparado y con ganas de aprender.



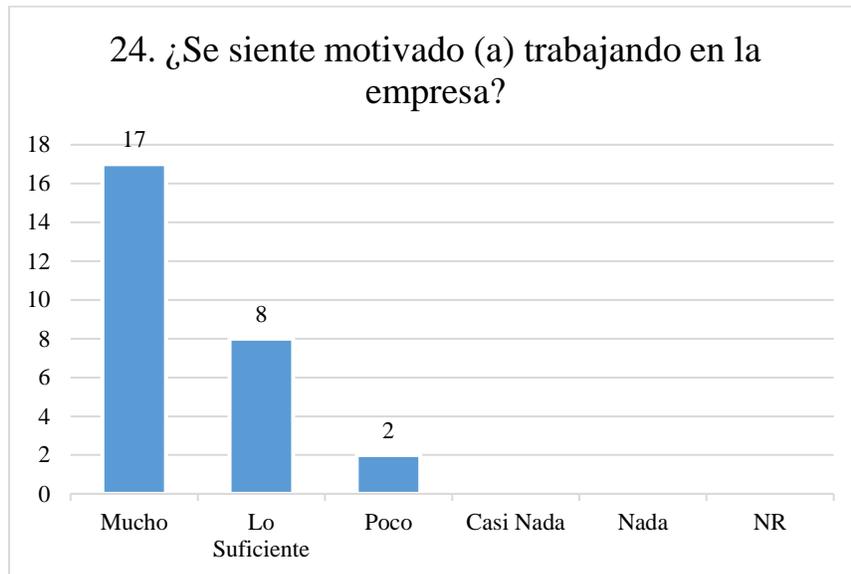
**Figura 29. Interés en el desarrollo profesional y personal.**

Los horarios flexibles son de mucha ayuda y motivación hacia los empleados, Nipro les brinda flexibilidad en sus horarios, pero la empresa se queda corta en cuanto a capacitación de los empleados.



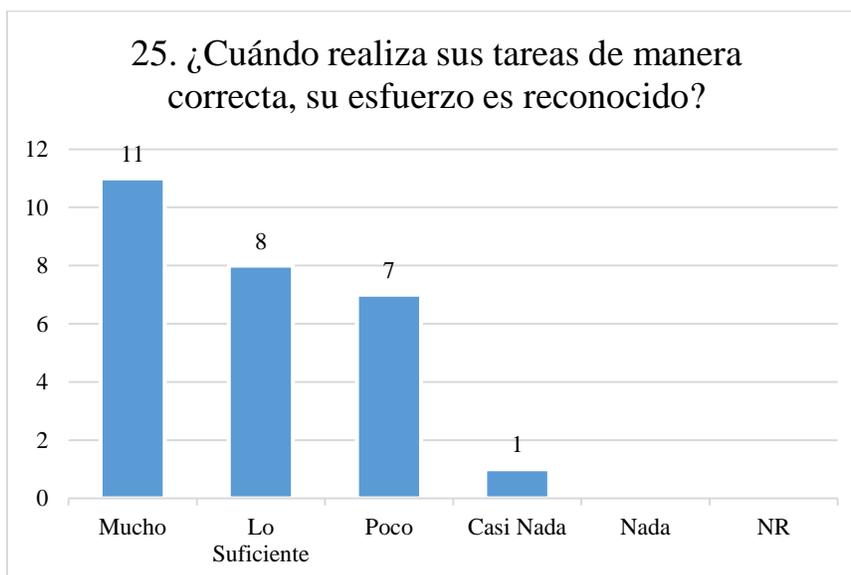
**Figura 30. Relación entre compañeros de trabajo.**

La relación entre compañeros del mismo departamento es buena. El ambiente laboral es positivo con un fuerte nivel de compañerismo, esto debido a que la cantidad de personas laborando para la empresa no es grande, lo que favorece al contacto constante entre las personas.



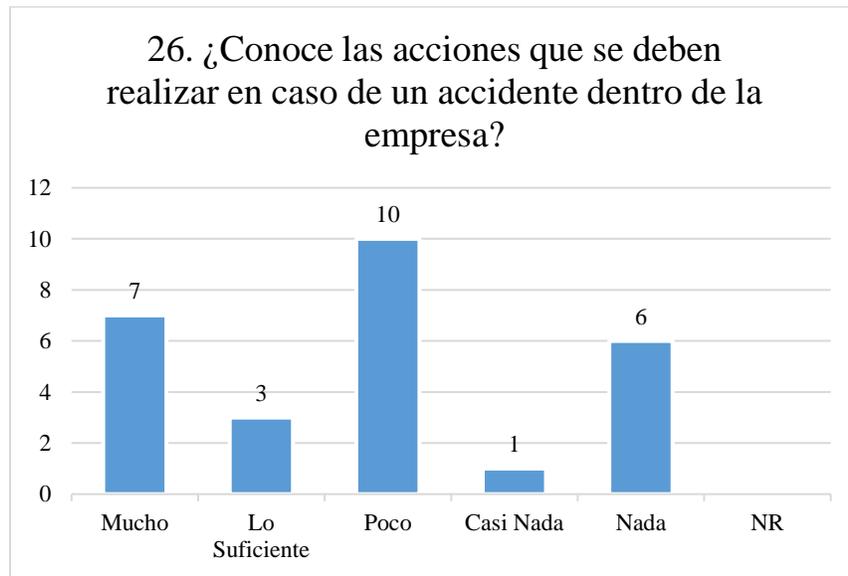
**Figura 31. Motivación.**

Los empleados se sienten motivados con la empresa ya que la consideran una empresa noble con sus empleados, que les cumple con lo prometido y les dan el equipo y material necesario para cumplir con sus labores.



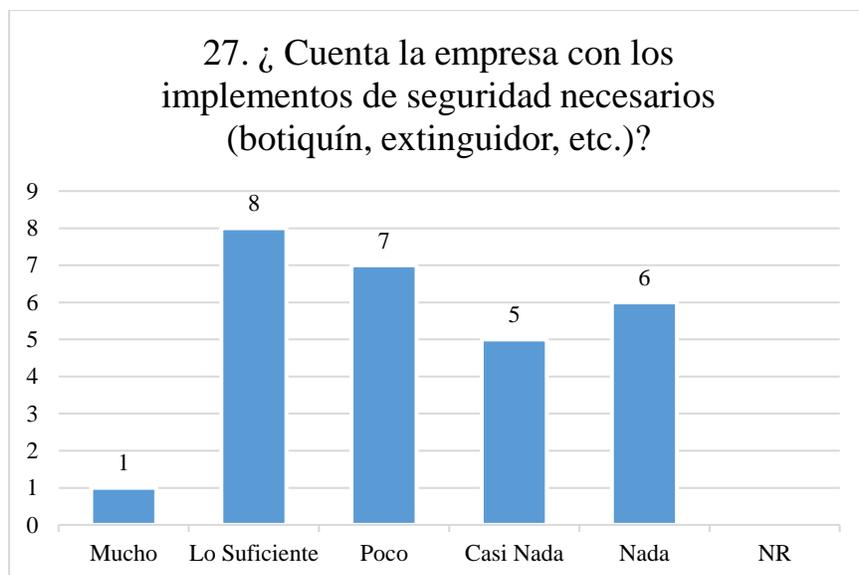
### Figura 32. Reconocimiento.

El ser humano tiene la necesidad de ser reconocido por las personas que se consideran importantes. En el caso de Nipro Medical Corp., los empleados sienten que, en su mayoría, sus tareas bien hechas son reconocidas positivamente.



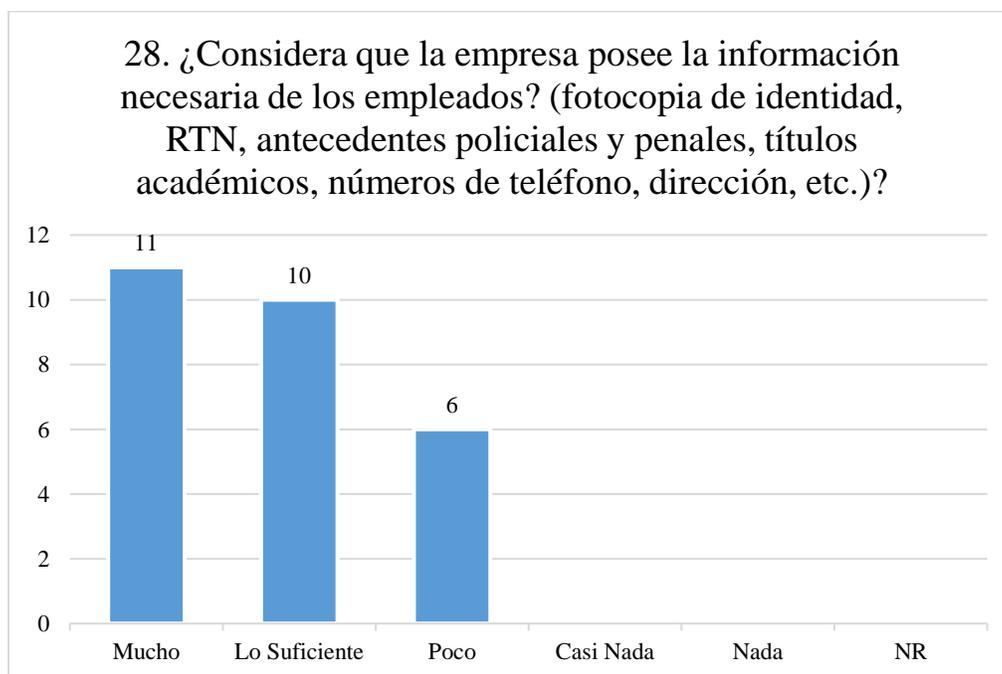
### Figura 33. Acciones en caso de accidente.

Los resultados de esta pregunta son mixtos. Algunos empleados tienen una idea de medidas de seguridad y otros no. Estas acciones son basadas en el sentido común o posibles experiencias anteriores. Se concluye que Nipro debería realizar simulacros de emergencias o accidentes en la empresa.



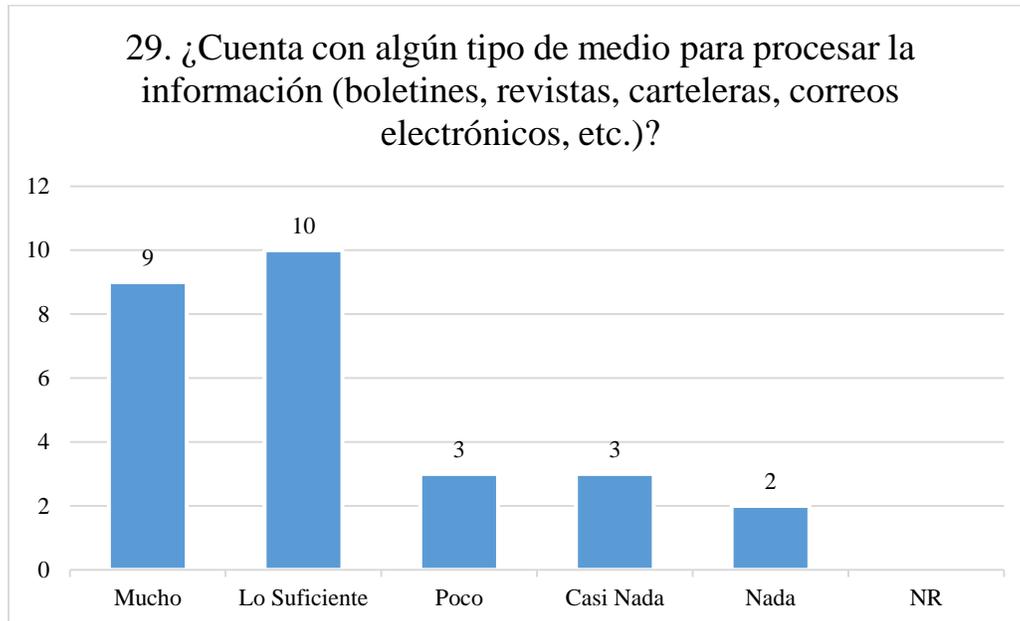
**Figura 34. Implementos de seguridad.**

Existen implementos de seguridad dentro de las instalaciones, pero no la cantidad adecuada ni en los lugares adecuados para su instalación. No han existido simulaciones ni capacitaciones de cómo usar un extinguidor en caso de incendio o capacitaciones de primeros auxilios.



**Figura 35. Información de los empleados.**

Nipro tiene los expedientes completos de sus empleados, con toda la información necesaria académica, legal y privada de todos sus colaboradores. Nipro desea cumplir con todos los requisitos que la ley les exige como empresa.



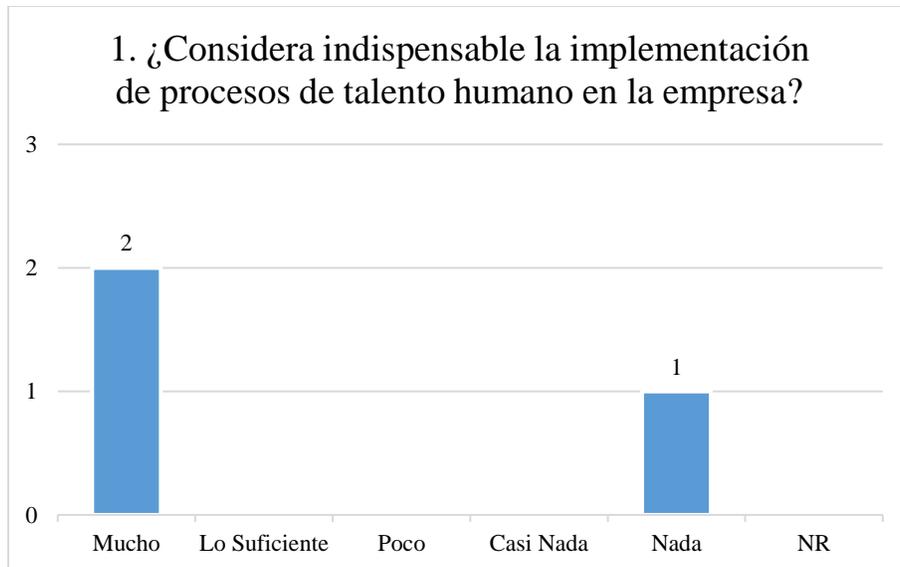
**Figura 36. Medios para procesar información.**

Nipro posee pocos medios para procesar la información y notificarla a sus empleados. el método más utilizado es el correo electrónico, donde se comunican las fechas o actividades especiales, tanto como contrataciones.

#### **4.1.2 ENCUESTA 2 – DIAGNÓSTICO GERENCIAL**

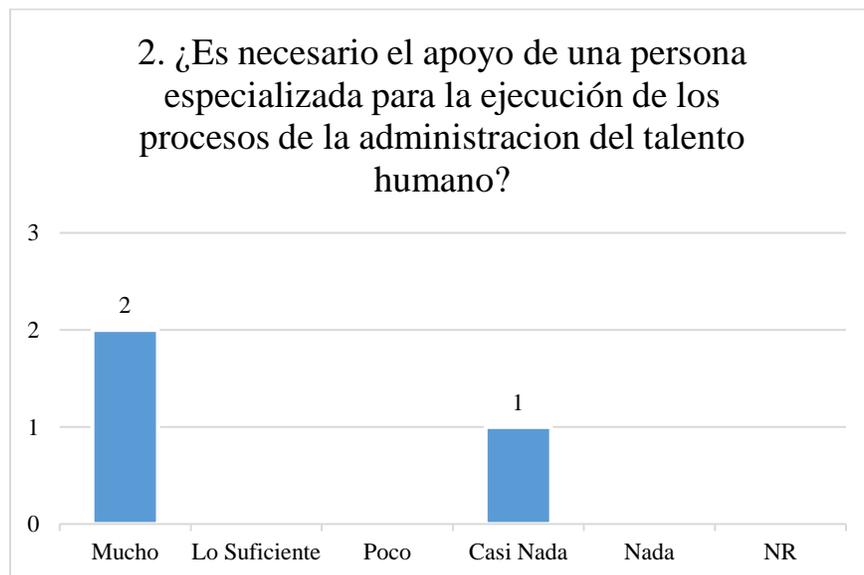
El proceso de aplicación de la encuesta 2 se realizó a las tres gerencias existentes en Nipro Medical Corporation como ser: gerencia general, gerencia comercial y gerencia administrativa. Dicha encuesta sirve para dar a conocer las posiciones de los gerentes hacia un departamento de talento humano y sus respectivos procesos.

La encuesta consta de 10 preguntas, todas con cinco niveles de clasificación de acuerdo a la escala de Likert (ver anexo 2).



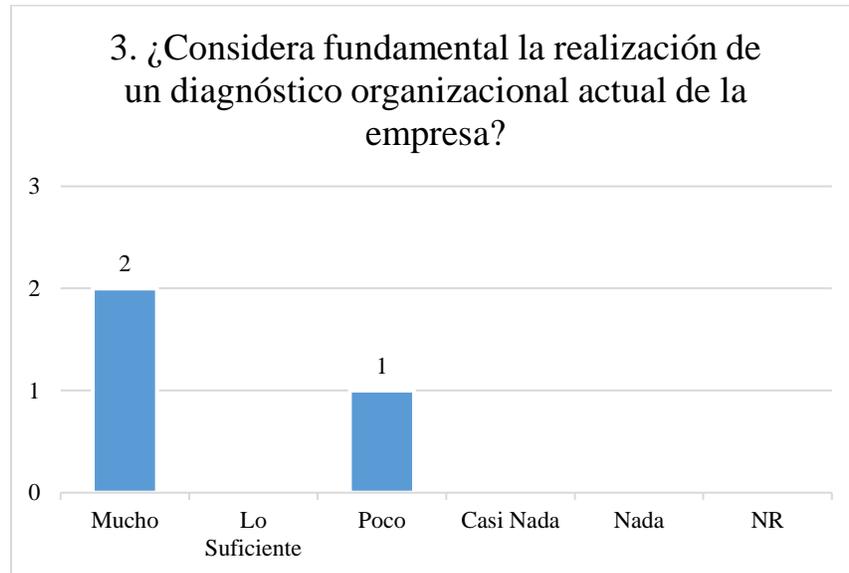
**Figura 37. Necesidad de procesos de talento humano.**

Existe una gerencia que no le da importancia a implementar los procesos de talento humano, lo que significa que existe cierta resistencia al cambio en esta persona. Mientras que las otras dos gerencias consideran importantes dichos procesos, brindarían un alto nivel de apoyo a aplicar los procesos correspondientes al talento humano.



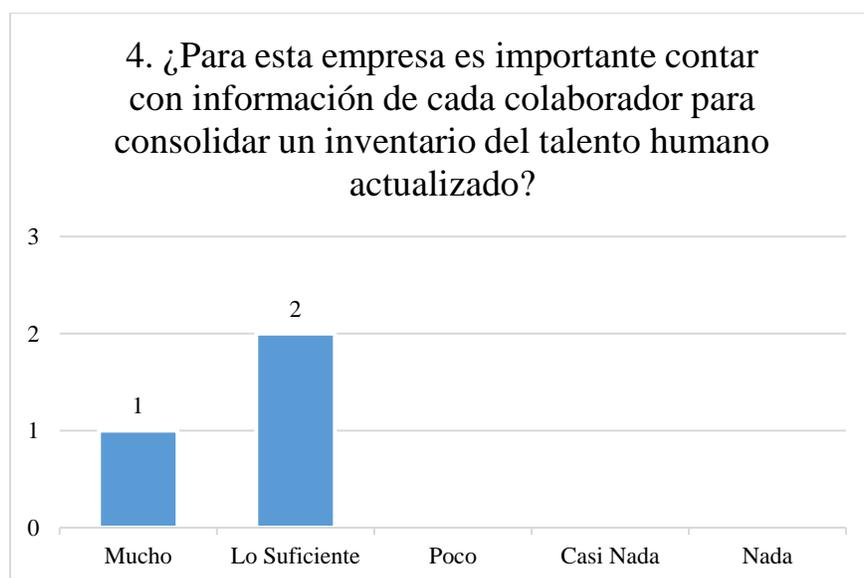
**Figura 38. Necesidad de apoyo en talento humano.**

Una de las gerencias no siente necesidad de una persona especializada apoyando a la empresa en el área de talento humano, lo cual significa que en general, esta persona no está a favor de implementar procesos de talento humano en la organización.



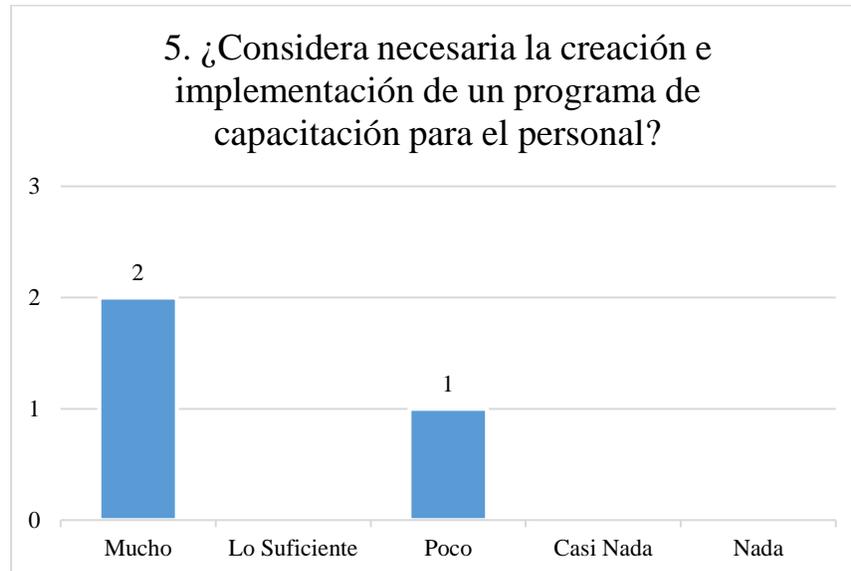
**Figura 39. Importancia del diagnóstico empresarial.**

La falta de interés por parte de una gerencia en los temas que corresponden a talento humano, significa que es una persona acomodada a los procesos actuales sin controlar. La mayoría de gerencias considera importante realizar un diagnóstico empresarial.



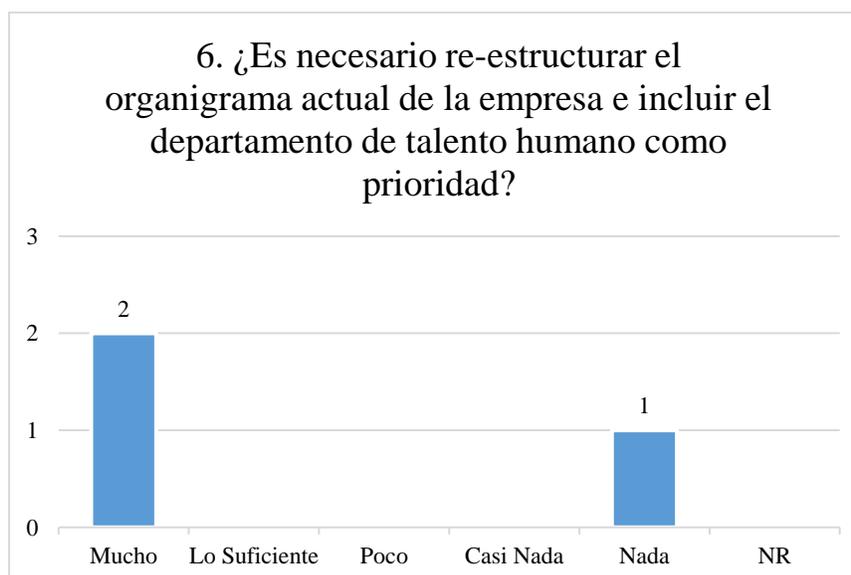
**Figura 40. Importancia de un banco de datos del personal.**

La empresa cuenta con un banco de datos de cada uno de sus colaboradores, teniendo a disponibilidad todos los datos relevantes de ellos, con esto se comprueba la importancia que ellos le dan a los expedientes de sus miembros.



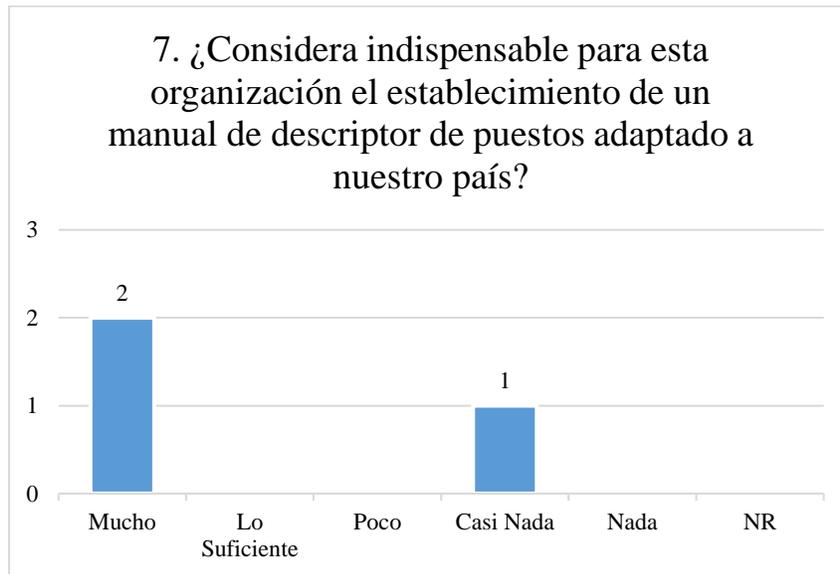
**Figura 41. Necesidad de programa de capacitación.**

Una gerencia considera poco necesaria la implementación de un programa de capacitación, lo que significa que es una persona sin deseos de aprender o que considera la capacitación como una pérdida de tiempo. Las otras dos gerencias están abiertas a crear un programa de capacitación para que los empleados puedan desempeñar mejor sus funciones.



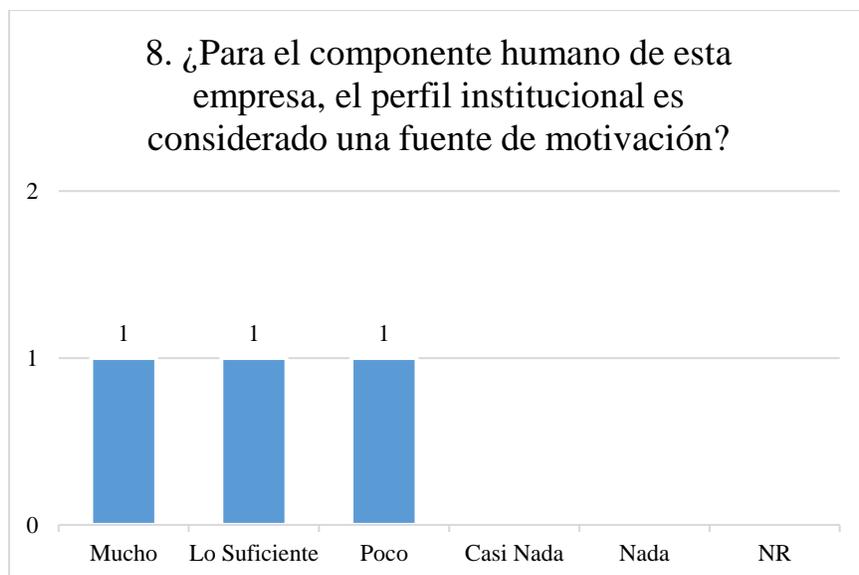
**Figura 42. Re-estructuración de organigrama.**

Existe una gerencia que no está de acuerdo con darle prioridad a un departamento de talento humano en el organigrama empresarial, lo anterior significa que hay un temor a perder autoridad dentro de la empresa. Las gerencias que están muy de acuerdo con esta re-estructuración, podrían hacerlo para contrarrestar la resistencia al cambio de la gerencia opositora.



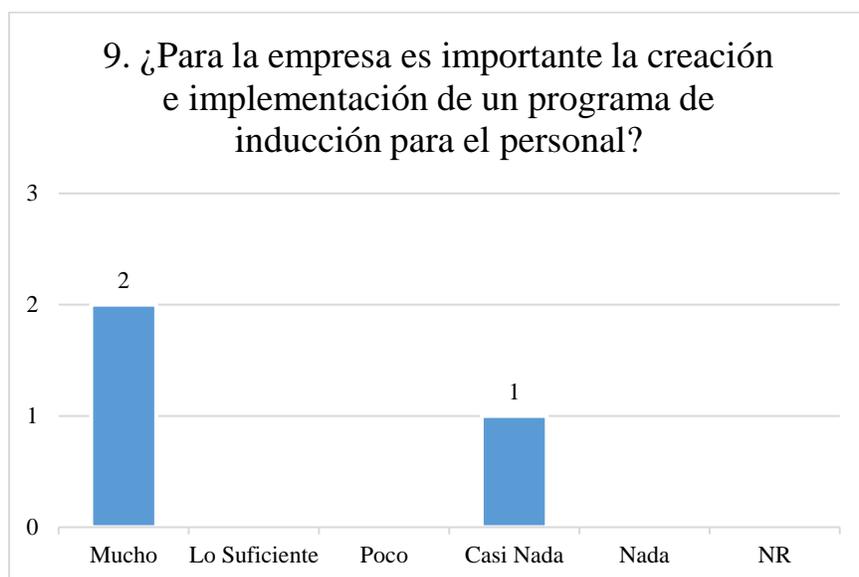
**Figura 43. Descriptor de puestos adaptado.**

Se considera por parte de una gerencia que no es indispensable adaptar los descriptores de puestos a nuestro país, esto significa que para él no es de importancia que los colaboradores no tengo algo de qué guiarse al momento de desempeñar sus funciones. Se cuenta con el apoyo de dos gerencias para tropicalizar dichos descriptores a nuestro entorno.



**Figura 44. Motivación mediante el perfil institucional.**

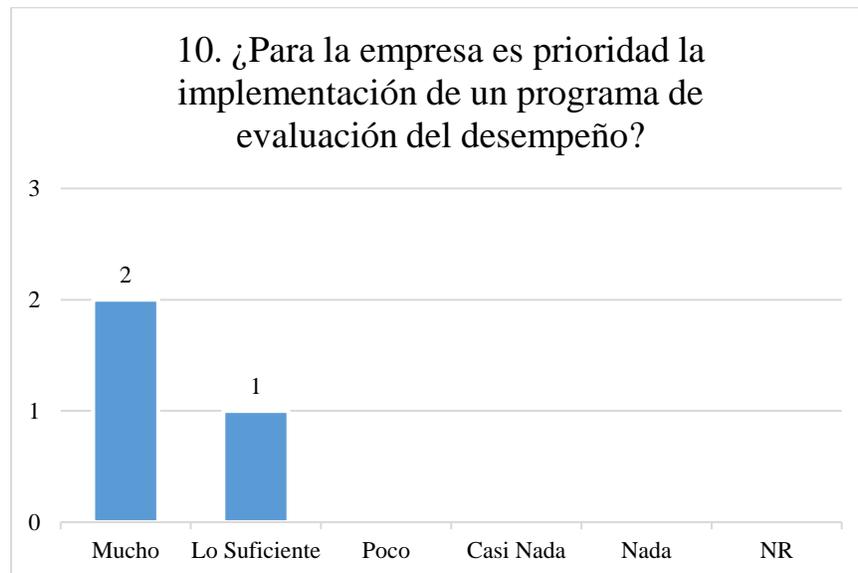
El perfil de la institución es un motivador para las personas de esta empresa. Teniendo así un perfil elevado, aumenta la motivación y el desempeño de los empleados. Una de las gerencias considera este un factor poco motivacional, ya que solo le interesa cumplir con su trabajo y no el perfil de la empresa.



**Figura 45. Implementación de un programa de inducción.**

Una gerencia cree que no es importante la inducción para el personal, lo que significa que puede ser considerado una pérdida de tiempo para él. Dos gerencias consideran muy importante

este proceso. La resistencia al cambio gerencial podría afectar el proceso de inducción en el departamento con gerencia indiferente al tema.



**Figura 46. Implementación de programa de evaluación del desempeño.**

Todas las gerencias dan prioridad a la evaluación del desempeño de sus subordinados, lo anterior significa que el cumplimiento de metas y tareas es de alta importancia para ellos.

#### **4.2 GRUPO FOCAL**

La técnica de los grupos focales se enmarca dentro de la investigación socio-cualitativa, entendiendo a ésta como proceso de producción de significados que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común.

Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos (Sampieri, 2010).

Según Bernal (2010), grupos focales se utilizan para:

- Conocer conductas y actitudes sociales, lo que ayuda a relevar información sobre una temática.
- Obtener mayor cantidad y variedad de respuestas que pueden enriquecer la información respecto a un tema.
- Enfocar mejor una investigación.
- Obtener ideas para desarrollar estudios posteriores.

Para el grupo focal, se seleccionó una muestra aleatoria de 12 empleados de Nipro Medical Corporation. Los participantes seleccionados mantienen cargos netamente operativos y administrativos. Dentro de los participantes no fue seleccionado ningún jefe o gerente, para no sesgar o cohibir las respuestas.

Los participantes dentro de este programa reaccionaron a las siguientes preguntas:

1. ¿Conocen la labor de un departamento de talento humano dentro de una empresa? Mencionen algunos ejemplos.
2. En sus empleos previos, ¿cuáles fueron sus experiencias con el área de talento humano?
3. ¿Cómo se sienten ustedes en Nipro sin una persona encargada de los procesos de talento humano?
4. ¿Qué opinan ustedes de una persona encargada del área de talento humano en Nipro?

#### **Respuestas a las preguntas guía:**

¿Conocen la labor de un departamento de talento humano dentro de una empresa? Mencionen algunos ejemplos.

- Contratar personas es labor del departamento de talento humano.
- Talento humano debe crear un descriptor de cada puesto.
- Asensos y promociones de empleados son realizados por talento humano.
- Los problemas laborales se resuelven mediante el departamento de talento humano.

En sus empleos previos, ¿cuáles eran las funciones que realizaba el área de talento humano?

- Se encargaba de las contrataciones y exámenes psicométricos.
- Realizaba evaluaciones de desempeño.
- Aplicaba evaluaciones de satisfacción laboral.
- Organizaba eventos para fechas especiales.

¿Cómo se sienten ustedes en Nipro sin una persona encargada de los procesos de talento humano?

- Es necesaria una persona encargada del talento humano ya que muchas veces existen problemas y no se sabe a quién acudir.
- Se nota que no existen los procesos de talento humano en la empresa.
- Las funciones de los empleados no están delimitadas.

- El proceso de comunicación interna es deficiente.
- Los empleados no cuentan con un reglamento organizacional a su disposición.
- No hay una inducción a los puestos ni a la empresa.
- Los valores organizacionales no están definidos ni implantados en los colaboradores.
- La flexibilidad de algunos puestos se torna en un abuso.
- No existe igualdad en el trato de los empleados de parte de las jefaturas y/o gerencias.

¿Qué opinan ustedes de una persona encargada del área de talento humano en Nipro?

- Los empleados consideran que el proceso de reclutar a esta persona debería ser externo.
- Una persona encargada del talento humano traería beneficios a la empresa.
- Se comenta que nunca ha existido capacitación, sería importante un plan de capacitaciones.
- Se considera de parte de los empleados que, la evaluación del desempeño puede ser de apoyo al momento de calcular los aumentos.

### 4.3 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

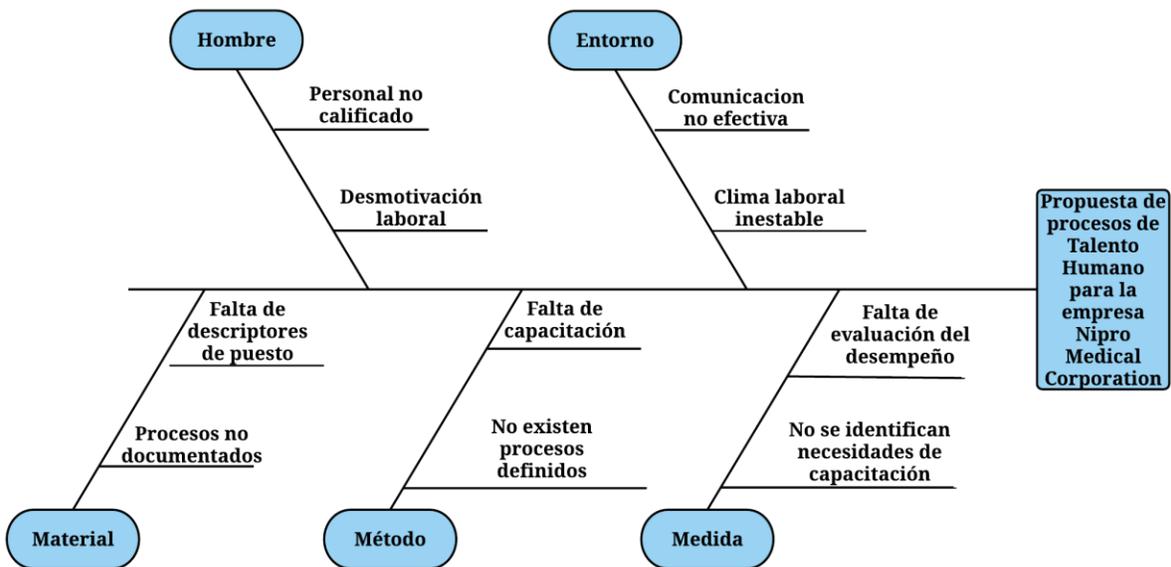


Figura 47. Diagrama de Ishikawa

En la figura 47, también conocido como diagrama de causa-efecto, se pueden observar las causas que conducen a realizar una propuesta que contenga procesos de talento humano para la organización.

Dentro de la categoría “hombre”, se encuentra que el personal contratado no siempre es calificado para ocupar las plazas vacantes de la empresa; también existe un alto nivel de desmotivación dentro de Nipro Medical Corporation.

En la categoría siguiente, tenemos las causas que existen en el entorno de los colaboradores, como ser la comunicación organizacional no efectiva y el clima laboral inestable.

Dentro de la categoría de materiales, encontramos que los empleados no poseen un descriptor de su puesto y que los procesos realizados empíricamente dentro de la organización no están documentados.

En la penúltima categoría del diagrama se encuentran los métodos utilizados (o no) en la empresa. En Nipro Medical Corp. no existen procesos definidos, ni un plan dedicado a la capacitación del personal.

En la categoría de medidas, la organización no cuenta con procedimiento para evaluar el desempeño de los colaboradores, y por lo tanto, no se pueden identificar las áreas con necesidad de capacitación.

## **4.4 PROPUESTA**

### **4.4.1 PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NIPRO MEDICAL CORPORATION**

#### **4.4.2 INTRODUCCIÓN**

#### **4.4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

##### **4.4.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

##### **4.4.3.2 PROCESO DE INDUCCIÓN**

##### **4.4.3.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

##### **4.4.3.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **4.4.4 PRESUPUESTO**

#### **4.4.5 CRONOGRAMA**

## **4.4.1 PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA NIPRO MEDICAL CORPORATION**

### **4.4.2 INTRODUCCIÓN**

Las empresas logran sus objetivos, metas, misión, visión y propósitos con la ayuda de las personas que laboran en ellas, por tal motivo es de suma importancia la buena administración del componente humano, velando por su bienestar laboral e impulsándolos a trabajar eficiente y eficazmente, con el objetivo de lograr lo que la empresa desee a cambio de un lugar donde trabajar y una retribución justa.

Con respaldo a la investigación realizada en la empresa, se detectó la necesidad de implementar procesos del área de Talento Humano, debido a la cantidad de colaboradores que se posee y el crecimiento continuo de la misma.

Actualmente no se cuenta con procesos definidos de talento humano en la empresa Nipro Medical Corporation, lo que provoca que las actividades propias de este departamento estén llevadas a cabo por diferentes personas. Lo anterior afecta grandemente a la empresa y a la efectividad de los procesos. Así mismo cabe mencionar que las funciones indicadas son realizadas de forma empírica e informal, por lo que se consideró necesario proponer mejoras a cada uno de los subprocesos mencionados durante la investigación.

A continuación, se presenta la propuesta para la implementación de procesos de talento humano en la empresa Nipro Medical Corporation.

### **4.4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

#### **4.4.3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

##### **PROPÓSITO**

Garantizar el reclutamiento, selección idónea, contratación del recurso humano. Asimismo, asegurar el cumplimiento de los lineamientos para realizar un ascenso al personal interno.

##### **ALCANCE**

El proceso inicia cuando surge la necesidad de cubrir una plaza, por lo que se procede a reclutar personal tomando en cuenta inicialmente al personal interno y posteriormente al recurso humano externo; continúa con la selección del personal apto para la plaza disponible, citándole

para realizar pruebas y entrevistas, finalizando con la presentación a labores e inducción al puesto de trabajo del colaborador.

## **POLÍTICAS**

### **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO**

- Todo colaborador propuesto a ascenso administrativo u operativo debe de cumplir con los requisitos siguientes:

**Tabla 5. Políticas de reclutamiento interno.**

<b>Documentos</b>	<b>Record Laboral</b>	<b>Pruebas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículum actualizado.</li> <li>• Constancias de estudios originales y copias.</li> <li>• Actualización de datos en su expediente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 1 año en la empresa.</li> <li>• Mínimo 1 año en el puesto actual.</li> <li>• Mínimo 6 meses sin llamadas de atención o amonestaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicométricas.</li> <li>• Técnicas.</li> <li>• Entrevista.</li> </ul>

Si el colaborador ya participó en una propuesta de ascenso y aprobó todas las fases del proceso y no fue seleccionado, por contar con un mejor candidato según el proceso de selección, debe ser el primer candidato a tomarse en cuenta en otra oportunidad siempre y cuando aplique por las competencias de acuerdo al perfil solicitado por responsable de área y posea un buen record laboral.

Si el colaborador no satisface alguna prueba no puede participar en una nueva oportunidad por los siguientes seis (6) meses. Se puede evaluar para un puesto diferente siempre y cuando las pruebas sean diferentes.

- Todo colaborador elegido para ascenso tiene un periodo de prueba de tres (3) meses, tiempo en que es evaluado mensualmente por el jefe inmediato y validado por el Gerente del Área o Director de acuerdo al puesto, dando a conocer al colaborador los aspectos sobre los cuales está siendo evaluado.

Si se determina que el colaborador no llenó las expectativas de resultados durante los meses de prueba, el área de Selección de Personal en conjunto con el Jefe Inmediato, analizarán la oportunidad de alargar el período de prueba según sea el caso, hasta por un máximo de

un (1) mes adicional. Si a pesar de alargar el periodo de prueba, no cumple con las expectativas, se procede como legalmente corresponde.

### **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

- Se consideran las referencias laborales de los últimos tres (3) trabajos donde ha laborado el candidato y se recopila información sobre: fecha de entrada, salida de la empresa, desempeño en su puesto de trabajo, relaciones laborales y motivo de salida. De no contar con las tres referencias de acuerdo a su record laboral, se aceptan las referencias con las que cuente.
- No se solicitan referencias en la empresa en que el candidato se encuentre laborando al momento de la selección, a menos de ser su única experiencia laboral, con el fin de mantener la confidencialidad del caso.
- Los resultados obtenidos durante el proceso de selección de cada participante deberán ser archivados durante un (1) año y quedarán nominados los candidatos potenciales para futuros puestos o sustitución del candidato elegido, en caso que éste no acepte la oferta de trabajo.
- No se recontractará personal; únicamente si es autorizado por el Gerente General.

### **POLÍTICAS GENERALES**

- El personal que labora en la compañía es la fuente primaria para seleccionar candidatos a puestos vacantes; todo proceso de reclutamiento se iniciará con un análisis del mismo.
- No pueden ser candidatos potenciales para optar a una plaza vacante familiares de empleados, sean éstos por lazos de consanguinidad o afinidad: padre, madre, hijos, hermanos, cónyuges, etc. Salvo casos aprobados por la Gerencia General.  
Asimismo, no pueden ser candidatos aquellas personas, que tengan situaciones legales pendientes de resolver.
- Ninguna persona puede ingresar a la compañía, sin cumplir los requisitos y/o políticas establecidas en este proceso.

#### 4.4.3.2 PROCESO DE INDUCCIÓN

##### PROPÓSITO

Facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la organización a través del conocimiento general de la misma y específicamente de su puesto de trabajo con el propósito de que se desarrolle su labor de manera efectiva y satisfactoria tanto para él, como para la empresa.

##### ALCANCE

Se aplica a todo el personal que ingresa a la compañía, y a personas cuyo cargo se modifica cualesquiera que sean las causas, el tiempo estimado es de dos (2) días, los cuales serán remunerados.

**Hacer recorrido por las instalaciones de la empresa:** Este con el fin de que el nuevo colaborador se identifique con las instalaciones y las funciones de cada departamento.

**Hacer inducción de:** Todas las normas y objetivos organizacionales son importantes a la hora de iniciar el proceso de inducción. Esto permite que el colaborador se sienta más comprometido con la empresa y conozca más a fondo su origen y razón social. En este punto se les hace partícipes de las normas mínimas que se deben cumplir en el sitio de trabajo.

**Hacer inducción al cargo y presentar a sus compañeros de trabajo:** El jefe inmediato será la persona responsable y encargado/a de dar a conocer el manual de funciones al nuevo trabajador, también le hará entrega de las herramientas con la que va a desarrollar su trabajo y posteriormente le presentará a sus compañeros de trabajo independientemente del área a la corresponda.

**Evaluar la inducción al nuevo empleado:** Esta valoración permitirá dar a conocer si el colaborador logro entender todo lo que se le explicó en el proceso de inducción, o si, por el contrario, requiere algún tipo de refuerzo.

##### POLÍTICAS

- La inducción se realizará a todos los colaboradores al inicio de su vinculación a Nipro Medical Corp. según cargo, experiencia y formación.
- La gerencia de talento humano debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizacional, política de calidad, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento en el cual se vaya a desempeñar.

- El supervisor o jefe inmediato del nuevo empleado de Nipro Medical Corp. debe dedicar tiempo haciendo que se sienta cómodo, presentándole a los directivos de la empresa, compañeros de trabajo y haciendo un recorrido por las instalaciones.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la gerencia de talento humano, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

#### **4.4.3.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

##### **PROPÓSITO**

Reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados de acuerdo con los requerimientos del cargo y la visión de la compañía para mejorar su desempeño.

##### **ALCANCE**

Se aplica a todo el personal administrativo y operativo de la compañía. Las capacitaciones pueden variar dependiendo al área de trabajo.

##### **POLÍTICAS**

- Estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá para realizar la capacitación.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada dentro de la empresa Nipro Medical Corp.
- Aumentar la motivación de los colaboradores de Nipro Medical Corp. y así hacerlos más receptivos en cada una de las capacitaciones.
- Hacer la retroalimentación de la capacitación con el fin de evaluar la calidad de la misma.

Para mantener informados tanto a los directivos como a los empleados de su desempeño, se presentará a continuación la propuesta para el programa de evaluación de personal.

#### 4.4.3.4 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

##### PROPÓSITO

Medir el desempeño de los empleados para adelantar programas de formación con el objetivo de reforzar competencias.

##### ALCANCE

Se aplica a todo el personal de la compañía, y a personas cuyo cargo se modifica cualesquiera que sean las causas.

##### POLÍTICAS

- El proceso de realizará de manera trimestral previa planificación con los jefes de área, con el fin de buscar los rasgos y comportamientos positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas.
- Las evaluaciones al personal de Nipro Medical Corp. podrán ser realizada por parte del empleado mismo, y de sus supervisores o jefes inmediatos.
- Se diligenciará un formato único de evaluación justificado tanto el empleado como el jefe inmediato, con el fin de expresar los puntos de vista y tomar medidas correctivas.

**Planificar la evaluación de desempeño del personal:** Se propone que se haga al final de cada mes disponiendo como mínimo 20 minutos entre jefe y colaborador.

**Realizar la autoevaluación elaborada por parte del colaborador:** se le dará un formato al colaborador en el que deberá evaluar aspectos tales como puntualidad, trabajo en equipo, iniciativa, respeto cumplimiento de normas y aprendizaje entre otros.

**Diligenciar el formato de evaluación de desempeño:** El jefe inmediato diligenciará este formato teniendo en cuenta la nota de auto evaluación dada por el colaborador.

**Realizar la retroalimentación:** Al finalizar el proceso de evaluación, se procederá a la retroalimentación con cada colaborador donde se le explicará la razón de su calificación, aspectos positivos y otros aspectos a mejorar

#### 4.4.4 PRESUPUESTO

**Tabla 10. Presupuesto**

ACTIVIDAD	COSTO
Búsqueda de una persona especializada en procesos de talento humano.	Horas trabajadas por la gerencia general.
Contratación de una persona especializada en procesos de talento humano.	Salario de L.20,000 mensual.
Jornadas de socialización de los procesos a aplicar.	Medio día laboral de todos los empleados de la empresa.
Aplicación de los procesos conforme al cronograma.	Costo incluido en el salario del especialista de talento humano.

#### 4.4.5 CRONOGRAMA

El cronograma de ejecución detalla las actividades a realizar desglosados por tiempo y responsable de las mismas, para seguir una organización adecuada. En este cronograma se propone un orden que la gerencia general puede seguir para implementar los procesos propuestos en la empresa Nipro Medical Corporation.

**Tabla 11. Cronograma de aplicación**

No.	Actividad	Responsable	Año 2017												Resultado esperado	
			Enero			Febrero			Marzo							
1	Presentación de la propuesta a la gerencia general.	Elías Reyes	■													Se presentó y aprobó la propuesta a la gerencia general.
1.1	Reunión con los gerentes y jefes para presentarles la propuesta	Gerencia General/ Elías Reyes	■													Se presentó la propuesta a los demás gerentes y jefes.
2	Contratación de una persona encargada de aplicar los procesos de talento humano	Gerencia General		■	■											Se contrató a una persona encargada de aplicar los procesos de talento humano.
3	Implementación del proceso de reclutamiento y selección	Talento Humano					■	■								Se implementó el proceso de reclutamiento y selección.
4	Implementación del proceso de inducción de personal.	Talento Humano							■	■						Se implementó el proceso de inducción de personal.
5	Implementación del proceso de capacitación.	Talento Humano									■	■				Se implementó el proceso de capacitación.
6	Implementación del proceso de evaluación del desempeño.	Talento Humano											■	■		Se implementó el proceso de evaluación del desempeño.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Posteriormente de obtener los resultados derivados del análisis de los instrumentos de investigación, analizando las variables planteadas, se llegó a las siguientes conclusiones y las recomendaciones respectivas del problema estudiado.

### **5.1 CONCLUSIONES**

Después de los resultados obtenidos se concluyó en lo siguiente:

1. Los factores que han limitado el desarrollo y buen control del personal son: una cultura organizacional débil la resistencia al cambio, la falta de procesos específicos al área de talento humano, la ausencia de un programa de necesidades capacitación, selección de personal deficiente.
2. Luego de haber realizado un diagnostico empresarial y un grupo focal con los empleados de la empresa; se da a conocer que la situación actual de la empresa es inestable, esto debido a su crecimiento acelerado en los últimos años. Este crecimiento ha ocasionado que las gerencias se concentren en suplir las vacantes y nuevos puestos, sin tomar interés en los empleados que ya forman parte de la organización.
3. La empresa no cuenta con una persona especialista en el área de talento humano, por lo tanto, hay puntos clave que han sido descuidados y cubiertos de forma empírica en la organización. Estos puntos incluyen cuatro procesos de talento humano, como ser: reclutamiento y selección, inducción de personal, capacitación y evaluación del desempeño.
4. Se identificó que Nipro Medical Corporation no cuenta con procesos definidos y documentados respecto al área de talento humano, esto permitió realizar para la empresa una propuesta que sirva a la gerencia para mejorar el rendimiento y motivación de los colaboradores. La propuesta está formada por cuatro procesos críticos para la organización como ser: reclutamiento y selección, inducción de personal, capacitación y evaluación del desempeño.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Identificados los factores que limitan el desarrollo y control del personal, Nipro puede comenzar a aplicar los procesos de talento humano con el apoyo de una persona especialista en el área.
2. Con el apoyo del diagnóstico empresarial obtenido en la investigación Nipro debe dar inicio a la puesta en marcha de los procesos propuestos. Esto para contratar personal calificado para los puestos, luego fortalecer la cultura organizacional con ayuda de la inducción, evaluar el desempeño y capacitar a los empleados, estos sean recientes o no.
3. Nipro Medical Corporation debe dar prioridad urgente a la aplicación de los procesos de talento humano, esto para que la empresa continúe creciendo de forma organizada y con empleados que puedan cumplir sus tareas con calidad, tanto para el cliente interno como externo.
4. Al momento de implementar los nuevos procesos, se deben priorizar respecto a la situación actual que vive la empresa. Se recomienda seguir el orden lógico de los procesos, que es:  
**Primero:** Reclutamiento y selección de personal.  
**Segundo:** Inducción de personal.  
**Tercero:** Capacitación de personal.  
**Cuarto:** Evaluación del desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal César Augusto. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia. Ed. Pearson.
- Bohlander, Snell, Sherman. (2001). Administración de recursos humanos. México: Ed. Thompson.
- Campion Michael, Palmer David, Campion James. (1997). Psicología de Personal. Estados Unidos de América. Ed. PSTCH.
- Chiavenato Idalberto. (2004). Gestión del Talento Humano. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos. México. Mc Graw Hill.
- Dessler Gary. (2009). Administración de recursos humanos. México. Ed. Pearson.
- Dolan Simón, Valle Ramón, Jackson Susan, Schuler Randall. (2003). La gestión de los Recursos Humanos. España. Mc Graw Hill.
- Gan Fererico & Triginé Jaume. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. España. Ed. Díaz de Santos.
- Gómez Ceja Guillermo. (1994). Planeación y organización de empresas. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Jiménez Daniel Patricio. (2007). Manual de recursos humanos. España. Ed ESIC.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administración una Perspectiva Global. México. Mc Graw Hill.
- Kotler Philip, Keller Kevin. (2002). Dirección de Marketing. México. Ed Pearson.
- McGregor Douglas. (1994). El Lado Humano en las Organizaciones. Colombia. Ed. Mc Graw Hill.
- Mintzberg, Quinn, Voyer. (1997). El proceso estratégico. México: Ed Pearson.
- Mondy Wayne, Robert Noe. (2005). Administración de Recursos Humanos. México. Ed. Pearson.
- Mondy Wayne. (2012). Capital humano. México. Ed. Pearson.
- Rodríguez Valencia Joaquín. (2005). Administración Moderna de Personal. México. Ed. Thomson.
- Rodríguez Valencia Joaquín. (2007). Dirección moderna de organizaciones. México. Ed. Thompson.
- Sampieri Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Stoner James, Freeman, Gilbert Daniel. (1996). Administración. México. Ed Pearson.
- USM, Universidad Técnica Federico Santa María. (2013). Colombia.
- Von Bertalanffy Ludwig. (1976). Teoría General de Sistemas. Mexico. Ed. Metrópolis, Vozes.

Werther William Jr. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Werther William, & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

# ANEXOS

## ANEXO 1. ENCUESTA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

FECHA: \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL



Este cuestionario pretende recabar información relacionada con las actividades que usted desempeña en su puesto de trabajo y dentro de la empresa en general. La información será manejada de forma interna y confidencial. Esta información es vital para conocer el panorama general de la empresa.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presentan varias interrogantes a las cuales debe responder colocando una X (quizás) únicamente en el espacio que considere adecuado según su punto de vista.

#### I Parte: Integración

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa?
2. ¿Está de acuerdo con los objetivos de la empresa?
3. ¿Tiene claro el futuro deseado a largo plazo de la empresa?
4. ¿Considera que los objetivos van ligados con lo que se desea a largo plazo en la empresa?
5. Se siente identificado con los valores que la empresa promueve?

Mucho	Lo Suficiente	Poco	Casi Nada	Nada
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

**CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

FECHA: \_\_\_\_\_



**II Parte: Organización**

- |   | Mucho                    | Lo Suficiente            | Poco                     | Casi Nada                | Nada                     |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. ¿Conoce cómo se encuentra conformada la empresa en relación al personal con el que cuenta actualmente? | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Se siente parte de la empresa?  | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Conoce a sus jefes inmediatos, subordinados y a sus compañeros según niveles jerárquicos?             | <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Tiene oportunidad de ascender en el puesto que labora?  | <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿Conoce las funciones o tareas que le corresponden realizar, según el puesto que tiene?               | <input type="checkbox"/> |
| 11. ¿Sabe a quién debe dirigirse en caso de tener problemas dentro de la empresa?                         | <input type="checkbox"/> |
| 12. ¿Conoce los pasos que debe seguir para solicitar un permiso, un ascenso, etc.?                        | <input type="checkbox"/> |
| 13. ¿Su trabajo es evaluado constantemente por parte de su jefe inmediato?                                | <input type="checkbox"/> |
| 14. ¿Recibe instrucciones para mejorar su trabajo y cumplir sus metas?                                    | <input type="checkbox"/> |

**III Parte: Recompensa**

- |  | Mucho                    | Lo Suficiente            | Poco                     | Casi Nada                | Nada                     |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. ¿Conoce los incentivos a los que es merecedor?   | <input type="checkbox"/> |
| 16. ¿Se encuentra de acuerdo con la manera y con los incentivos con los que es recompensado (a)? | <input type="checkbox"/> |
| 17. ¿Existe una igualdad en recompensas e incentivos entre todos los empleados?                  | <input type="checkbox"/> |
| 18. ¿Conoce las normas establecidas por la ley respecto a su condición de trabajador?            | <input type="checkbox"/> |

**CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

FECHA: \_\_\_\_\_



**IV Parte: Desarrollo**

	Mucho	Lo Suficiente	Poco	Casi Nada	Nada
19. ¿La empresa ofrece capacitaciones al personal?	<input type="checkbox"/>				
20. ¿Considera necesario un plan de capacitaciones anual?	<input type="checkbox"/>				
21. ¿La empresa le permite tener horarios flexibles para su formación académica?	<input type="checkbox"/>				
22. ¿Considera que la empresa posee interés por su desarrollo profesional y personal?	<input type="checkbox"/>				

**V Parte: Retención**

	Mucho	Lo Suficiente	Poco	Casi Nada	Nada
23. ¿Existe buena relación con sus compañeros de trabajo?	<input type="checkbox"/>				
24. ¿Se siente motivado (a) trabajando en la empresa?	<input type="checkbox"/>				
25. ¿Cuándo realiza sus tareas de manera correcta, su esfuerzo es reconocido?	<input type="checkbox"/>				
26. ¿Conoce las acciones que se deben realizar en caso de un accidente dentro de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
27. ¿ Cuenta la empresa con los implementos de seguridad necesarios (botiquín, extinguidor, etc.)?	<input type="checkbox"/>				

**VI Parte: Auditoría**

	Mucho	Lo Suficiente	Poco	Casi Nada	Nada
28. ¿Considera que la empresa posee la información necesaria de los trabajadores? (fotocopia de identidad, RTN, antecedentes policiales y penales, títulos académicos, números de teléfono, dirección, etc.)?	<input type="checkbox"/>				
29. ¿Cuenta con algún tipo de medio para procesar la información (boletines, revistas, carteleras, correos electrónicos, etc.)?	<input type="checkbox"/>				

## ANEXO 2. ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO GERENCIAL

### CUESTIONARIO GERENCIAL

CARGO:



Este cuestionario pretende recabar información relacionada con las actividades de la empresa en general. La información será manejada de forma interna, esta es vital para conocer el panorama general de la empresa y la necesidad de implementar el departamento de talento humano.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se le presentan varias interrogantes a las cuales debe responder colocando una X únicamente en el espacio que considere según su punto de vista.

	Mucho	Lo Suficiente	Poco	Casi Nada	Nada
1. ¿Considera indispensable la implementación de procesos de talento humano en la empresa?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Es necesario el apoyo de una persona especializada para la ejecución de los procesos de la administración del talento humano?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Considera fundamental la realización de un diagnóstico organizacional actual de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Para esta empresa es importante contar con información de cada colaborador para consolidar un inventario del talento humano actualizado?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Considera necesaria la creación e implementación de un programa de capacitación para el personal?	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Es necesario re-estructurar el organigrama actual de la empresa e incluir el departamento de talento humano como prioridad?	<input type="checkbox"/>				
7. ¿Considera indispensable para esta organización el establecimiento de un manual de descriptor de puestos adaptado a nuestro país?	<input type="checkbox"/>				
8. ¿Para el componente humano de esta empresa, el perfil institucional es considerado una fuente de motivación?	<input type="checkbox"/>				
9. ¿Para la empresa es importante la creación e implementación de un programa de inducción para el personal?	<input type="checkbox"/>				
10. ¿Para la empresa es prioridad la implementación de un programa de evaluación del desempeño?	<input type="checkbox"/>				

## ANEXO 3. SOLICITUD DE EMPLEO



# NIPRO

Your Partner in Health Care

Nipro Medical Corp. Honduras

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

SELECCIÓN DE PERSONAL



### SOLICITUD DE EMPLEO

#### 1. DATOS PERSONALES

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

Lugar y fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

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

Sexo: Femenino  Masculino  RTN # \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero  Casado  Viudo  Unión libre

Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_

Dirección actual: \_\_\_\_\_

Teléfono de residencia: \_\_\_\_\_ Teléfono celular: \_\_\_\_\_

Identidad #: \_\_\_\_\_ Seguro Social # \_\_\_\_\_

Número y tipo de licencia: \_\_\_\_\_

Numero de RTN: \_\_\_\_\_ Registro Militar: \_\_\_\_\_

#### 2. DATOS GENERALES

Religión: \_\_\_\_\_

Señas particulares: \_\_\_\_\_

Peso: \_\_\_\_\_ Altura: \_\_\_\_\_

Disponibilidad para empezar a trabajar: \_\_\_\_\_

Trabajaría tiempo extra: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Disponibilidad para viajar: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Tiene experiencia en el puesto que solicita Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Puesto que solicita: \_\_\_\_\_

Aspiración salarial: \_\_\_\_\_

Tiene familiares en la empresa: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Definir parentesco: \_\_\_\_\_

¿Si su respuesta es SI, en que área o departamento trabaja? \_\_\_\_\_

Es alérgico a algún medicamento, especifique: \_\_\_\_\_

Ha padecido alguna enfermedad crónica, especifique: \_\_\_\_\_

Cuantos hijos tiene: \_\_\_\_\_

Información sobre sus hijos:

Nombre completo	Fecha de nacimiento	Edad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Indicar el nivel académico de cada uno de ellos y definir si es institución pública o privada

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Practica algún deporte, especifique: \_\_\_\_\_

Ha viajado a otro país, especifique: \_\_\_\_\_

Si su respuesta es SI: especifique el motivo

- Trabajo: \_\_\_\_\_
- Negocios: \_\_\_\_\_
- Diversión : \_\_\_\_\_
- Motivos personales: \_\_\_\_\_

Información de sus padres y conyugue:

Nombre del padre: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Nombre de la madre: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Lugar y Fecha de Matrimonio: \_\_\_\_\_

Nombre de su conyugue: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Aniversario: \_\_\_\_\_

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

### 3. DATOS ACADEMICOS

NIVEL	INSTITUCION	TITULO OBTENIDO	AÑO INICIAL/ FINAL
Diversificado			
Universitario			
Otro			

Estudia actualmente, especifique

NIVEL	INSTITUCION	HORARIO Y CARRERA

Cursos recibidos, especifique las fechas

CURSO	FECHA

Idiomas además del Español

Idioma:

Habla \_\_\_\_\_ Lee: \_\_\_\_\_ Escribe: \_\_\_\_\_

Idioma: \_\_\_\_\_  
Habla \_\_\_\_\_ Lee: \_\_\_\_\_ Escribe: \_\_\_\_\_  
Idioma: \_\_\_\_\_  
Habla \_\_\_\_\_ Lee: \_\_\_\_\_ Escribe: \_\_\_\_\_

**4. EXPERIENCIA LABORAL (Comience con su trabajo actual, colocar únicamente los 3 últimos empleos)**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Puesto del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nombre y teléfono de referencia de RRHH: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de retiro: \_\_\_\_\_  
Motivo de retiro: \_\_\_\_\_  
Tiempo laborado: \_\_\_\_\_  
Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_  
Principales tareas que realizó: \_\_\_\_\_  
¿Cuál fue su mayor logro obtenido?: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Puesto del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nombre y teléfono de referencia de RRHH: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de retiro: \_\_\_\_\_  
Motivo de retiro: \_\_\_\_\_  
Tiempo laborado: \_\_\_\_\_  
Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_  
Principales tareas que realizó: \_\_\_\_\_  
¿Cuál fue su mayor logro obtenido?: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Puesto del jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Nombre y teléfono de referencia de RRHH: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de retiro: \_\_\_\_\_  
Motivo de retiro: \_\_\_\_\_  
Tiempo laborado: \_\_\_\_\_

Salario inicial: \_\_\_\_\_ Salario final: \_\_\_\_\_  
 Principales tareas que realizo: \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál fue su mayor logro obtenido?: \_\_\_\_\_

**5. REFERENCIAS PERSONALES (No deben ser familiares)**

Nombre	Profesión	Teléfono fijo y celular

**6. INFORMACION SOCIO ECONOMICA**

Vivienda: Propia  Familiar  Alquila   
 Otro, especifique: \_\_\_\_\_  
 Aportación económica al hogar: \_\_\_\_\_  
 Cuantas personas dependen económicamente de usted: \_\_\_\_\_  
 Si es soltero, con quien vive: \_\_\_\_\_  
 Monto de ingresos familiares totales: \_\_\_\_\_  
 Otras cargas familiares, especifique: \_\_\_\_\_  
 Posee tarjetas de crédito: Si  No:  Institución: \_\_\_\_\_  
 Tiene otros ingresos además del sueldo: Si  No   
 Monto: \_\_\_\_\_ Motivo: \_\_\_\_\_  
 Tiene cuentas bancarias: Si  No   
 Institución: \_\_\_\_\_  
 Tiene deudas pendientes: Si  No   
 Monto: \_\_\_\_\_ Motivo: \_\_\_\_\_  
 Institución: \_\_\_\_\_  
 Tiene vehículo propio: Si  No   
 Marca: \_\_\_\_\_ Modelo: \_\_\_\_\_ Placa: \_\_\_\_\_  
 En caso de emergencia notificar a: \_\_\_\_\_  
 Parentesco: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Teléfono fijo y celular: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_

DECLARO QUE TODA INFORMACION PROPORCIONADA ES VERIDICA, AUTORIZO A LA EMPRESA PARA QUE LA VERIFIQUEN EN LA FORMA QUE CREA CONVENIENTE

**LA PRESENTE SOLICITUD NO TIENE VALIDEZ SIN FIRMA NI FECHA**

Nombre y firma: \_\_\_\_\_  
 Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

## ANEXO 4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Necesidad[Necesidad de cubrir puesto]     Necesidad --&gt; Notificacion[Notificación y perfil de puesto vacante]     Notificacion --&gt; Analisis[Análisis y dictamen de procedencia de requerimiento]     Analisis --&gt; Decision1{¿Requerimiento procede?}     Decision1 -- No --&gt; NotificacionArea[Notificación a área solicitante]     Decision1 -- Yes --&gt; Verificacion[Verificación del tipo de requerimiento]     Verificacion --&gt; Decision2{Tipo de búsqueda}     Decision2 -- Búsqueda interna --&gt; Traslado[Traslado de requerimiento y perfil de puesto vacante]     Decision2 -- Búsqueda externa --&gt; RealizaBusqueda[Realiza búsqueda de candidato]     Traslado --&gt; Recepcion[Recepción de requerimiento y perfil de puesto vacante]     Recepcion --&gt; RealizaBusqueda     RealizaBusqueda --&gt; Decision3{Se encuentra candidato}     Decision3 -- No --&gt; RealizaBusqueda     Decision3 -- Si --&gt; Solicitud[Solicitud o recepción de CV actualizado]     Solicitud --&gt; AnalisisPerfil[Análisis de perfil de candidato]     AnalisisPerfil --&gt; Fin[1]     </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surge necesidad de cubrir plaza en cualquier área de la compañía.</li> <li>2. Responsable de área envía requisición de personal, firmada por el responsable del área solicitante, anexa perfil y descriptor de puesto.</li> <li>3. Valida la requisición en base a presupuesto por área, cantidad de personal que dispone y dictamina si la solicitud procede</li> <li>4. <b>¿Requerimiento de personal procede?</b>  <b>Si:</b> Continúa actividad 6.  <b>No:</b> Continúa actividad 5.</li> <li>5. Informa a responsable de área que el procedimiento no procede e indica las causas. <b>Fin del proceso.</b></li> <li>6. Verifica el tipo de requerimiento, si es búsqueda interna o externa.</li> <li>7. <b>¿Tipo de búsqueda?</b>  <b>Interna:</b> Continúa actividad 8.  <b>Externa:</b> Continúa actividad 32.</li> <li>8. Envía a selección de personal el requerimiento, perfil de puesto vacante y descriptor de puestos para continuar con el proceso de acenso.</li> <li>9. Recibe requerimiento para iniciar proceso de selección de personal interno aprobado por la gerencia de talento humano.</li> <li>10. Realiza búsqueda de candidato de acuerdo a la prioridad según la fuente de reclutamiento.</li> <li>11. <b>¿Se encuentra candidato según las fuentes de reclutamiento?</b>  <b>Si:</b> Continúa con actividad 12.  <b>No:</b> Se procede con la búsqueda externa. Continúa con actividad 32.</li> <li>12. Solicita al candidato en forma física o recibe por medio de correo electrónico el CV actualizado.</li> <li>13. Analiza perfil de candidato comparando el cv con el perfil y descriptor de puesto.</li> </ol>

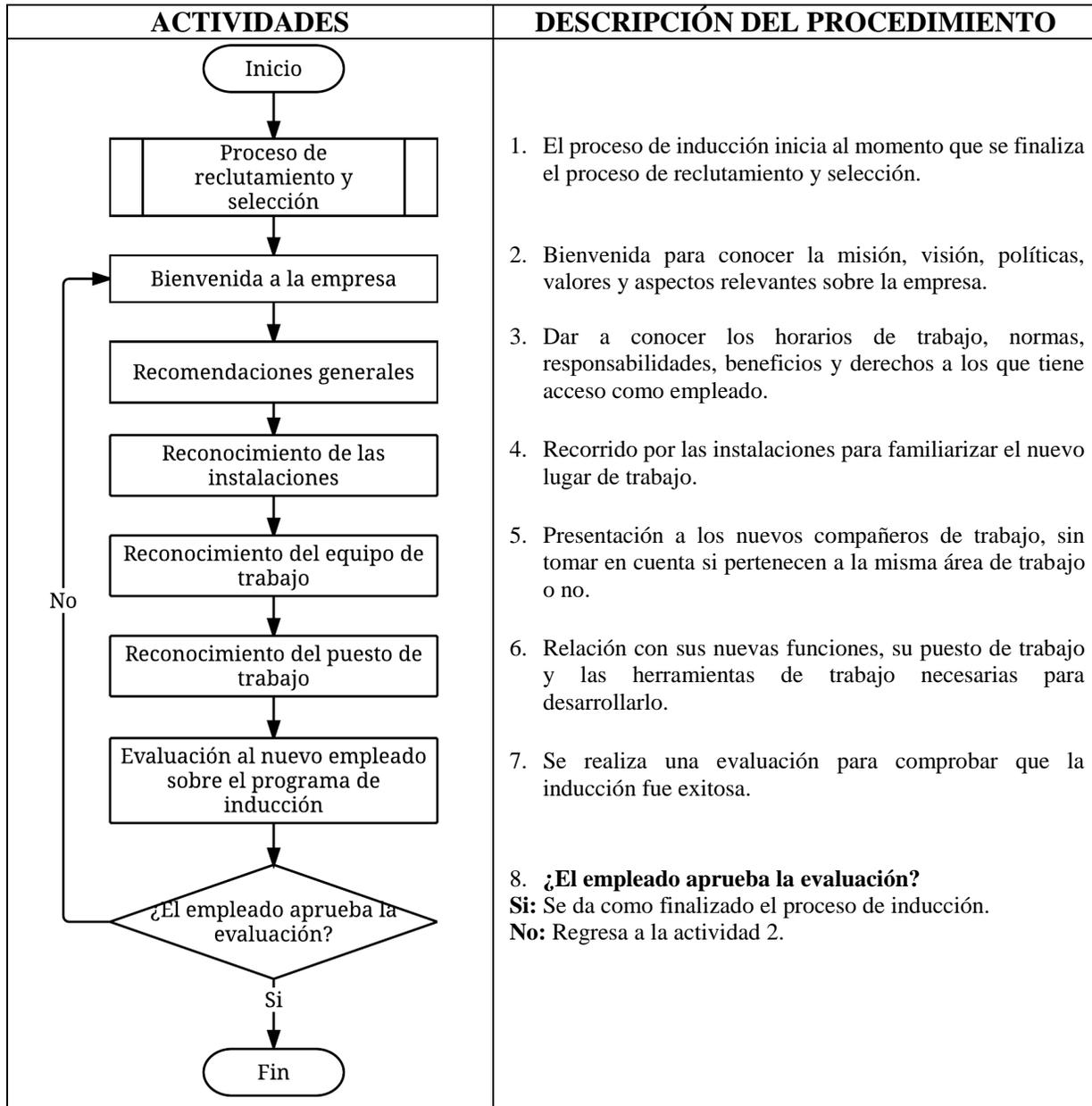
## CONTINUACIÓN ANEXO 4.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
<pre> graph TD     Start([1]) --&gt; A[Análisis de evaluación de candidato]     A --&gt; B{¿Los resultados del análisis de evaluación son favorables?}     B -- Si --&gt; C[Informa sobre candidatos propuestos al responsable de área]     C --&gt; D[Aviso al candidato e información de generalidades de la plaza]     D --&gt; E{¿Candidato desea participar?}     E -- Si --&gt; F[Prepara expediente del candidato]     F --&gt; G[Coordinación y realización de entrevista y pruebas]     G --&gt; H{¿Los resultados de las pruebas son satisfactorios?}     H -- Si --&gt; I[Envía informe al área solicitante]     I --&gt; J[Coordinación de entrevista con área solicitante]     J --&gt; End([2])          B -- No --&gt; K((10))     E -- No --&gt; K     H -- No --&gt; K     K --&gt; B     K --&gt; E     K --&gt; H         </pre>	<p>14. Realiza análisis de evaluación de candidato como record laboral.</p> <p>15. <b>¿Los resultados del análisis de evaluación son satisfactorios?</b>  <b>Si:</b> Continúa con actividad 16.  <b>No:</b> Regresa a actividad 10, para selección de otro candidato.</p> <p>16. Se comunica con el responsable de área del candidato propuesto y le informa la participación en el proceso de selección interna.</p> <p>17. Se comunica con el candidato y le informa de la plaza vacante dando a conocer generalidades del puesto.</p> <p>18. Candidato indica si desea participar en el proceso de acenso. <b>¿Candidato desea participar?</b>  <b>Si:</b> Continúa con actividad 19.  <b>No:</b> Regresa a actividad 10, para selección de otro candidato.</p> <p>19. Prepara expediente de candidato, incluyendo informe de indicadores y el CV, para llevar a cabo la entrevista.</p> <p>20. Coordina fecha, hora y realiza entrevista, evaluaciones psicométricas y pruebas técnicas según sea el puesto.</p> <p>21. <b>¿Los resultados de las pruebas son satisfactorios?</b>  <b>Si:</b> Continúa con actividad 22.  <b>No:</b> Regresa a actividad 10, para selección de otro candidato.</p> <p>22. Envía al responsable del área solicitante informe de indicadores, resultados de entrevista, resultados de evaluaciones según el puesto.</p> <p>23. Coordina fecha de entrevista con responsable del área solicitante y candidato seleccionado.</p>

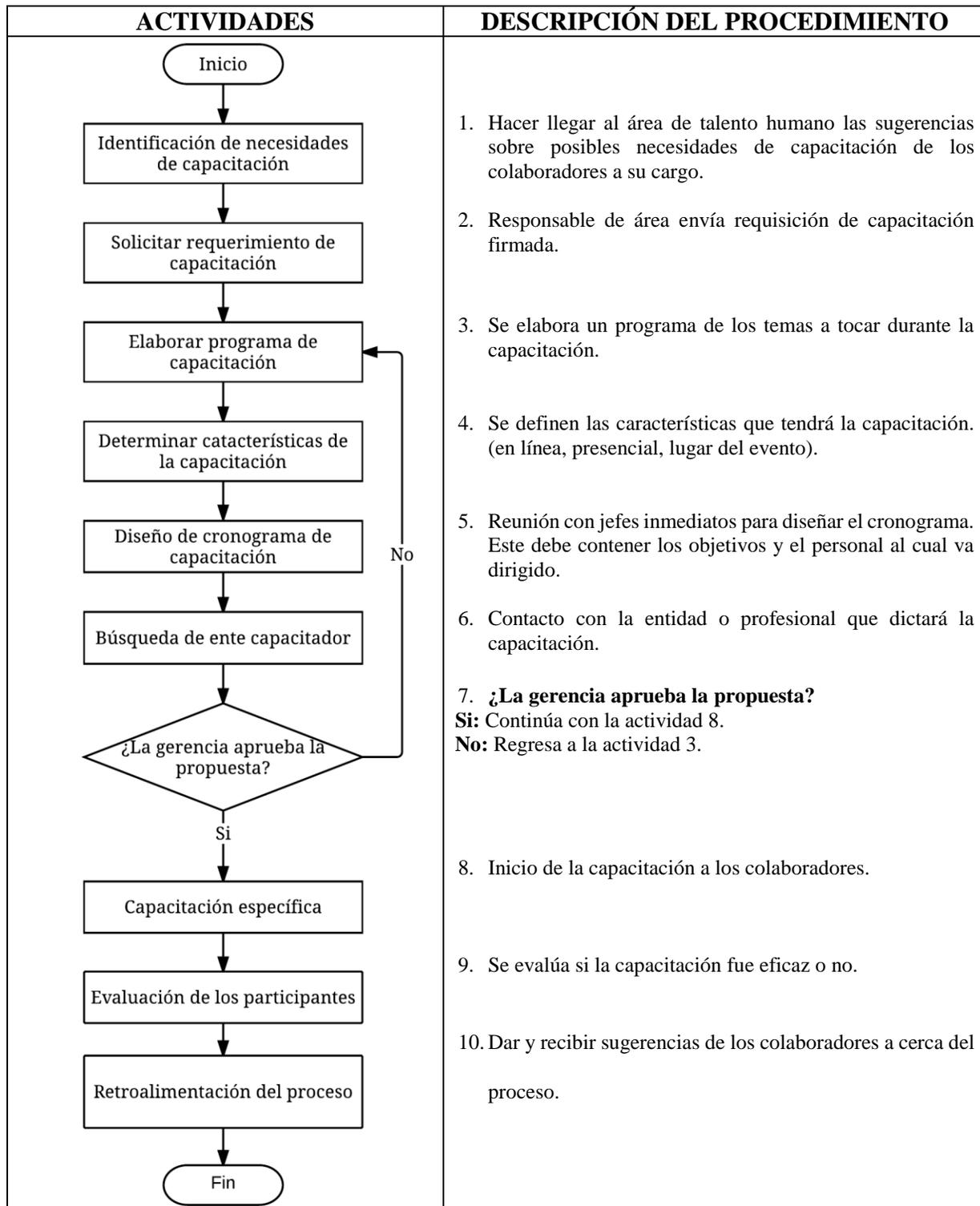
## CONTINUACIÓN ANEXO 4.

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
<pre> graph TD     2{{2}} --&gt; A[Realiza entrevista a seleccionados]     A --&gt; B[Contacta a candidato para confirmación de plaza y de condiciones]     B --&gt; C{¿El candidato acepta condiciones?}     C -- No --&gt; D[Identifica y entrevista a segunda opción]     D --&gt; B     C -- Si --&gt; E[Entrega documentación requerida]     E --&gt; F[Imparte el programa de bienvenida]     F --&gt; G[Valida el expediente e ingresa el colaborador a planilla]     G --&gt; H[Recibe inducción de la empresa]     H --&gt; I[Inicia labores y periodo de prueba]     I --&gt; J[Evalúa al colaborador]     J --&gt; K{¿El colaborador aprueba el periodo de prueba?}     K -- No --&gt; L[Informa sobre los resultados insatisfactorios]     L --&gt; J     K -- Si --&gt; M[Confirma al colaborador]     M --&gt; N[Archiva expediente con contrato legalizado]     N --&gt; 1((1))     1 --&gt; Fin([Fin])     </pre>	<p>24. Responsable del área solicitante realiza entrevista a seleccionados, si es necesario por el tipo de puesto, realiza las evaluaciones requeridas. Informa a Talento Humano (mediante correo electrónico) sobre la decisión tomada sobre las entrevistas y pruebas seleccionadas (si aplica).</p> <p>25. Contacta al candidato para confirmarlo en la plaza e indicarle las condiciones del puesto que ocupará.</p> <p>26. <b>¿El candidato acepta condiciones?</b>  <b>Si:</b> Continúa con la actividad 28.  <b>No:</b> Continúa con la actividad 27.</p> <p>27. Identifica segunda opción. Regresa a actividad 25.</p> <p>28. Entrega documentación para su ingreso. Talento Humano le indica la fecha para que se presente al programa de bienvenida y firma de contrato.</p> <p>29. Imparte programa de bienvenida: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma de contrato de trabajo.</li> <li>• Se le indica al trabajador la fecha y lugar en que recibirá inducción a la empresa.</li> </ul> </p> <p>30. Valida documentación, ingresa la información del nuevo colaborador a la planilla de empleados. Envía expediente a gerencia para revisión de la documentación.</p> <p>31. Colaborador se presenta a las instalaciones para recibir inducción sobre la empresa y el puesto.</p> <p>32. Colaborador se presenta al área de trabajo para iniciar labores y periodo de prueba.</p> <p>33. Jefe inmediato evalúa al colaborador después del periodo de prueba convenido.</p> <p>34. <b>¿El colaborador aprueba el periodo de prueba?</b>  <b>Si:</b> Continúa con la actividad 36.  <b>No:</b> Continúa con la actividad 35.</p> <p>35. Informa a selección de personal que no se aprobó el periodo de prueba, para que proceda como legalmente corresponde. <b>Regresa a actividad 1.</b></p> <p>36. Notifica al colaborador que es confirmado en el puesto por haber obtenido resultados satisfactorios durante el periodo de prueba.</p> <p>37. Se archiva el expediente con el contrato firmado por la gerencia correspondiente.</p>

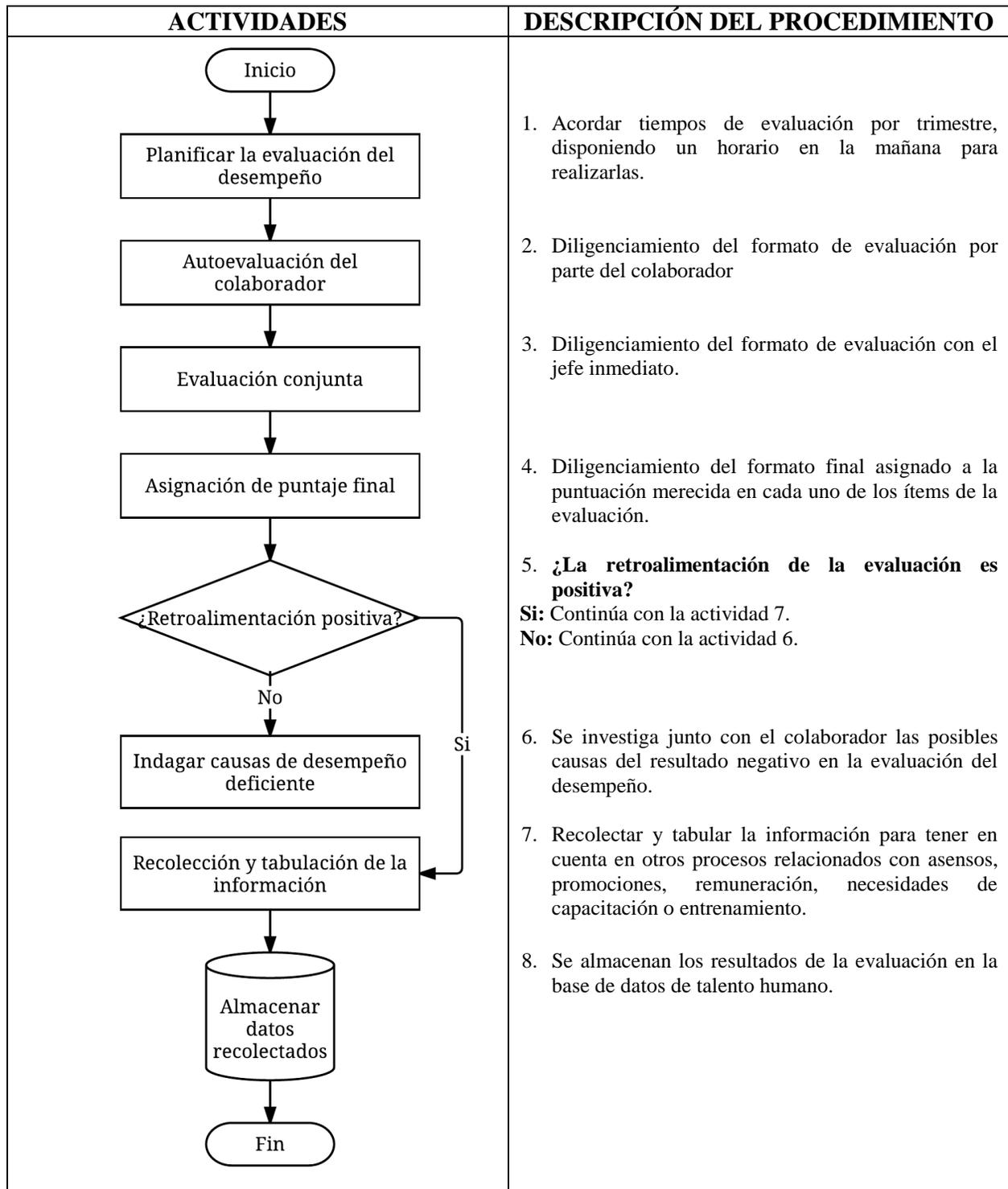
## ANEXO 5. PROCESO DE INDUCCIÓN



## ANEXO 6. PROCESO DE CAPACITACIÓN.



## ANEXO 7. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.



## ANEXO 8. DOCUMENTOS A PRESENTAR



### DOCUMENTOS A PRESENTAR

A partir de la fecha deberá preparar los siguientes documentos (originales y fotocopias) y presentarlos a este departamento en la fecha indicada:

- Constancia de estudios (Titulo diversificado y/o Universitario)
- Constancias o diplomas de capacitaciones o cursos recibidos
- Constancias laborales originales (Fecha de inicio, retiro, salario y puesto ocupado)
- 4 fotocopias de la cedula de identidad
- 3 referencias personales actuales, que no sean familia y por escrito
- 1 fotocopia del carnet del IHSS
- 1 fotocopia del RTN
- 1 fotocopia de la licencia de conducir
- Exámenes médicos originales: tarjeta de salud.
- Antecedentes penales originales, extendidos en el Juzgado de Paz (06 meses de vigencia)
- Antecedentes policiales originales, extendidos en el DPI (06 meses de vigencia)
- 2 fotografías recientes

## ANEXO 9. GRUPO FOCO



Imágenes del grupo focal realizado en la sala de juntas de Nipro Medical Corporation.

## ANEXO 10. CONSTANCIA DE REVISIÓN LINGÜÍSTICA

Aprobación de Tesis - Google Chrome

https://outlook.live.com/owa/projection.aspx

Responder | Eliminar Correo no deseado | ...

### Aprobación de Tesis

 **Sandy Orellana**  
vie 09/12/2016 08:42 p.m.  
Para: Elias Reyes Hasbun (eliasrh04@hotmail.com)

Bandeja de entrada

Estimado Elías Ernesto Reyes Hasbún

Es de mi agrado comunicarle que le leído con atención y detalle su trabajo "INICIATIVA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO - CASO EMPRESA NIPRO MEDICAL CORPORATION" encontrando en el mismo una excelente redacción y semántica. Cabe mencionar que las referencias Bibliográficas están correctamente aplicadas basándose en las actuales Normas APA, respetando el modelo Descriptivo y Cualitativo que presenta de principio a fin.

Por lo tanto hago constar que Yo, Sandy Orellana Alvarez (con título de Dra. en Cirugía Dental, contando con experiencias en Investigaciones Científicas como Expositora en Congresos y Trabajos propios previamente publicados así como la preparación obtenida en el Diplomado en Investigación Científica recibido en la UNAH, Diplomado en Formación Pedagógica en Educación Superior y siendo previamente asesora de trabajos de Tesis) he revisado su trabajo y tras las correcciones realizadas no tengo inconveniente alguno en emitir la presente CARTA DE APROBACIÓN, a fin de que prosiga con los trámites correspondientes a obtener su Título como Máster en Dirección Empresarial.

Sin otro particular le hago llegar mis más cordiales saludos.  
Atentamente,

Dra. Sandy Orellana Alvarez  
9658-9621 / 3202-7319  
[sandyorellana@infop.hn](mailto:sandyorellana@infop.hn)

  
GOBIERNO DE LA  
REPÚBLICA DE HONDURAS  
[www.INFOP.hn](http://www.INFOP.hn)

  
INSTITUTO NACIONAL  
DE FORMACIÓN PROFESIONAL  
INFOP

 infop  @infophn  infophn

## ANEXO 11. CONSTANCIA VISTO BUENO ASESOR TEMÁTICO

APROBACION - Google Chrome

<https://outlook.live.com/owa/projection.aspx>

Responder | Eliminar Correo no deseado | ...

### APROBACION

 **MURILLO GONZALES OSCAR**  Responder |

mar 13/12/2016 08:45 a.m.  
Para: Elias Reyes Hasbun (eliasrh04@hotmail.com) ↗

Bandeja de entrada

Buen día.

CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he revisado y hecho las correcciones finales (como asesor temático) al trabajo de tesis del alumno Elías Ernesto Reyes Hasbún, con número de cuenta 11523076; Tema desarrollado: Iniciativa Empresarial en el Área de Talento Humano-Caso Nipro Medical Corporation.

atte

Oscar Murillo Gonzáles

Ms. Dirección de Recursos Humanos

Correo Electrónico. [omurillo@unitec.edu](mailto:omurillo@unitec.edu)

Celular: 99150838

## ANEXO 12. VISTO BUENO ASESOR METODOLÓGICO

Vo Bo Tesis de postgrado - Google Chrome

https://outlook.live.com/owa/projection.aspx

Responder | ▾ Eliminar Correo no deseado | ▾ ...

### Vo Bo Tesis de postgrado

 ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO  
vie 16/12/2016 01:01 p.m.  
Para: Elias Reyes Hasbun (eliasrh04@hotmail.com) ↗

Responder | ▾

Bandeja de entrada

Estimado Maestrante.

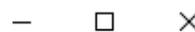
Después de haber finalizado su tesis de postgrado **"INICIATIVA EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO - CASO EMPRESA NIPRO MEDICAL CORPORATION"**, cumpliendo con los requerimientos, visto bueno de asesor temático, constancia de lectura y haber realizado la pre defensa, les doy el **Vo Bo** correspondiente que los autoriza para continuar con los trámites en la facultad de postgrado.

Le deseo muchos éxitos.  
Saludos

Carlos A. Zelaya Oviedo  
Asesor metodológico PG

## ANEXO 13. VISTO BUENO FACULTAD DE POSTGRADO UNITEC

Re: Proyecto de graduación 11523076 - Google Chrome



https://outlook.live.com/owa/projection.aspx



PG Postgrado <pgpostgrado@unitec.edu>



Responder | v

mié 04/01/2017 04:08 p.m.

Para: Elias Reyes Hasbun (eliasrh04@hotmail.com)

Cc: SALGADO LEZAMA JAVIER ABRAHAM (jsalgado@unitec.edu);

ZELAYA OVIEDO CARLOS AUGUSTO (zelayaoviedo@unitec.edu) ↗

Bandeja de entrada

Estimado maestrantes:

Reciban un cordial saludo, hemos revisado su tesis, procedan a imprimir los 3 ejemplares siguiendo las instrucciones del cronograma (es indispensable)

Les deseamos exitos en su defensa, tiene el vo.bo. de potgrado para continuar el proceso,

Atte.



*Proyecto de Graduación y Trabajo de Tesis II*

Facultad Postgrado

Tel: 2268-1000, Ext. 1169, 1170, 1282

