

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
QUÍMICAS HANDAL DE CENTROAMERICA**

SUSTENTADO POR:

RUTH MARICELA MACHADO CASTILLO

21012214

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE
NEGOCIOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C. A.

FECHA: MARZO, 2022

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN EJECUTIVO	III
INTRODUCCION	IV
1 CAPÍTULO I	1
1.1 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	1
1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	1
1.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	2
1.2.1 Reseña Histórica	2
1.2.2 Misión	2
1.2.3 Objetivos	3
1.2.4 Productos y servicios	3
1.2.5 Valores	3
1.2.6 Organigrama	4
2 CAPÍTULO II	5
2.1 ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA EMPRESA.....	5
2.1.1 Reclutamiento y Selección de Personal	6
2.1.2 Generación del Informe de Indicadores de Recursos Humanos	8
2.1.3 Aplicación de Evaluación del Desempeño por Competencias	13
2.1.4 Elaboración de Matriz de Test Psicolabórales	16
3 CAPÍTULO III	19
3.1 PROPUESTAS DE MEJORAS IMPLEMENTADAS	19
3.1.1 Propuesta 1: Guía de Gestión del Clima Organizacional.....	19
3.1.1.1. Antecedentes.....	19
3.1.1.2. Descripción de la propuesta.....	22

3.1.1.3.	Impacto de la propuesta.....	32
3.2	PROPUESTAS DE MEJORAS	40
3.2.1	Propuesta 1: Ficha de Registro de Entrevista Laboral.....	40
3.2.1.1.	Antecedentes.....	40
3.2.1.2.	Descripción de la propuesta.....	41
3.2.1.3.	Impacto de la propuesta.....	44
4	CAPÍTULO IV	48
4.1	CONCLUSIONES	48
4.2	RECOMENDACIONES	49
4.2.1	Recomendación para la empresa.....	49
4.2.2	Recomendación para la universidad	49
4.2.3	Recomendación para los estudiantes	49
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	50
	GLOSARIO	57
	ANEXOS	60
	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 - Estructura de Químicas Handal de Centroamérica.....	4
Ilustración 2 - División de funciones del área de Recursos Humanos.....	6
Ilustración 3 - Proceso de Reclutamiento	7
Ilustración 4 - Tipos de Indicadores de acuerdo a su forma	9
Ilustración 5 - Indicadores del área de Recursos Humanos	10
Ilustración 6 - Definición de Indicadores de la Gestión del Talento Humano.....	10
Ilustración 7 - Definición de Indicadores de la Administración del Talento Humano	11
Ilustración 8 - Definición de Indicadores de la Administración del Talento Humano	11
Ilustración 9 - Indicadores Gestión de Talento Humano	12
Ilustración 10 - Indicadores de Administración del Talento Humano	12
Ilustración 11 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 1	14
Ilustración 12 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 2.....	14
Ilustración 13 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 3.....	15
Ilustración 14 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 4.....	15
Ilustración 15 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 5.....	16
Ilustración 16 - Matriz de test psicométricos por posición	17
Ilustración 17 - Definiciones del Clima Organizacional.....	20
Ilustración 18 - Nombre y definición de las variables	23
Ilustración 19 – Indicadores de la calidad de la vida laboral y sus definiciones	24
Ilustración 20 - Modelo analítico de la gestión del clima organizacional	25
Ilustración 21 - Etapa de formación.....	27
Ilustración 22 - Modulo de capacitaciones	27
Ilustración 23 – Etapas Modelo Gestión Clima Organizacional.....	29
Ilustración 24 - % de bajas por razón.....	33
Ilustración 25 - % de bajas por área del año 2021	34
Ilustración 26- Grafica de rotación de personal en relación al nivel de compromiso.....	36
Ilustración 28 - Modulo de capacitaciones para habilidades de la entrevista laboral	42
Ilustración 29 - Causas de una mala contratación.....	44
Ilustración 30 – Calculo de Costos por Contratación	45

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 -Tabla 6 - Inversión Modulo de Capacitaciones	28
Tabla 2 - Rotación de personal en relación al nivel de compromiso	35
Tabla 3 - Costos por reemplazar a un empleado por renuncia voluntaria	37
Tabla 4 - Costo total anual por reemplaza a un empleado por renuncia voluntaria.....	37
Tabla 5 - Costo por reemplazar a un empleado bajo el marco laboral legal de Honduras	37
Tabla 6 - Costo total por reemplazar a un empleado bajo el Marco Laboral Legal de Honduras	38
Tabla 7 - Análisis proyectado del costo beneficio de la implementación del modelo.....	38
Tabla 8 - Análisis proyectado de reducción de costos	39
Tabla 9 - Inversión Modulo de Capacitaciones	43
Tabla 10 - Costos de contratación por vacante	46
Tabla 11 - Calculo de costo de mano de obra.....	46
Tabla 12 - Análisis costo beneficio de la implementación de la ficha de registro.....	47

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro primeramente a DIOS, por haberme permitido llegar hasta aquí, quien ha sido el forjador de mis sueños y me ha provisto del don de la perseverancia, quien ha sido mi ancla segura y fuente inagotable de sabiduría.

A la memoria de mi hermana Candy Machado, quien en vida fue mi mayor referente de dedicación, por impulsarme y enseñarme el valor de la disciplina a través de su ejemplo, su recuerdo y legado viven en mí.

A mis padres Juana Castillo y Darío Machado, quienes me han brindado su respaldo constante y amor incondicional a lo largo de mi vida, por ser mi motor de vida e infundirme valores que han hecho de mí una mujer de principios.

A mis tías, Graciela, Olga y Gloria Castillo, por creer siempre en mi potencial y apoyarme moral y económicamente cuando lo necesite.

Ruth Maricela Machado Castillo

AGRADECIMIENTOS

Al concluir esta etapa inolvidable de mi vida y poder cosechar un logro más, quiero extender un profundo agradecimiento a quienes hicieron posible el cumplimiento de este sueño y que transitaron junto a mí en este largo camino, siendo en todo momento mi inspiración, apoyo y fortaleza.

Esta mención especial está dirigida a DIOS, mis padres, mis hermanos, mis sobrinos, mis tías, mis primos, mi novio y mi mejor amiga.

Mi gratitud, también a mi casa de estudios; Universidad Tecnológica Centroamericana, a mi asesora de práctica profesional; Dra. Renata Bulnes, a la empresa; Químicas Handal de Centroamérica y al personal docente, quienes a lo largo de estos años contribuyeron a mi formación académica y vida profesional.

Ruth Maricela Machado Castillo

RESUMEN EJECUTIVO

Químicas Handal de Centroamérica es la empresa líder en fabricación y comercialización de productos para el cuidado del calzado en la región centroamericana, la cual se destaca por la alta calidad de sus productos y servicios, y la fabricación integral de sus propios envases metálicos y plásticos. Químicas Handal ha trabajado siempre bajo una proyección visionaria.

Actualmente, cuenta con una amplia cartera de productos, que va desde productos para el cuidado del hogar y personal, principalmente productos para el cuidado del calzado en diferentes presentaciones. Químicas Handal tiene claro que el éxito de un buen negocio recae sobre los hombros de su Recurso Humano, es por ello que sus colaboradores son conscientes de la importante responsabilidad que conlleva enfrentar un mercado de más de 54 países, en 4 continentes, con productos de fabricación nacional, mediante los cuales se proyecta la calidad de trabajo hecho en Honduras.

La práctica profesional fue desarrollada en el área de Recursos Humanos de Químicas Handal de Centro América, el cual tiene como visión promover una cultura de servicio, honestidad e innovación en la gestión y administración del talento humano. Recursos Humanos posee un rol de aliado estratégico, ya que es el responsable de la gestión y administración del talento humano y el principal garante del cumplimiento de los procesos, políticas, reglamentos y normas de la organización, así mismo, el área mantiene una relación y comunicación bidireccional, múltiple, estrecha y dinámica con las diferentes áreas de la organización.

La posición desempeñada durante el periodo de práctica profesional fue de Coordinadora de Recursos Humanos, las responsabilidades estaban orientadas al proceso de reclutamiento de personal, el diagnóstico de necesidades de capacitación, revisión y actualización de descriptores de puestos, evaluación de desempeño por competencias, comunicación interna, revisión de indicadores y elaboración de informe de resultados del área.

Durante el desarrollo de la práctica profesional dentro del área de Recursos Humanos se lograron identificar oportunidades de mejora, las cuales son planteadas dentro del presente informe y se enfocan en contribuir en la eficiencia de los procesos, ahorro de recursos y mejora de la productividad. Las propuestas están alineadas a la mejora continua del clima organizacional y de la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal.

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se detalla la experiencia adquirida mediante la Práctica Profesional desarrollada en la modalidad presencial en el área de Recursos Humanos de la empresa Químicas Handal de Centroamérica S.A. de C.V., desempeñando la posición de Coordinadora de Recursos Humanos con funciones orientadas a la comunicación interna y al desarrollo organizacional, por el periodo de diez semanas, transcurridas desde el 17 de enero al 25 de marzo de 2022, como requisito previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración Industrial y de Negocios.

La empresa Químicas Handal de Centroamérica desde sus inicios se ha posicionado y ha logrado destacar como una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos para el cuidado personal y cuidado del calzado en la región centroamericana. En la actualidad ha ampliado su cartera de productos incursionando en la fabricación de productos de bioseguridad. Químicas Handal a lo largo de su trayectoria, se ha caracterizado por ser una empresa con calidez humana, compromiso y lealtad, por lo que tiene claro que el pilar fundamental en el éxito de su negocio es su talento humano.

La estructura del contenido del informe está compuesta por cuatro capítulos. El primer capítulo contiene los objetivos generales y específicos de la práctica profesional, reseña histórica de la empresa, misión, visión, valores y otros datos generales de la misma. El Segundo Capítulo detalla el funcionamiento del área de Recursos Humanos como aliado estratégico dentro de la organización y las funciones desempeñadas en el cargo de Coordinador de Recursos Humanos durante el periodo de práctica profesional. El Tercer Capítulo presenta el análisis y diagnóstico realizado, del cual parten la propuesta de mejora implementada y la propuesta de mejora. En el Cuarto Capítulo se exponen las conclusiones partiendo de los objetivos previamente establecidos, así como las recomendaciones dirigidas al estudiante, la institución educativa y la empresa.

1 CAPÍTULO I

1.1 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta en el área de Recursos Humanos que contribuya a mejorar el clima organizacional, a través de una guía que contenga los lineamientos necesarios, que garantice una correcta medición, diagnóstico y permita establecer las acciones necesarias, que beneficien y fortalezcan la cultura corporativa.

1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Definir el perfil adecuado de los responsables a coordinar la medición y el diagnóstico del Clima Organizacional.
- Crear un módulo de capacitaciones dirigido al personal ejecutivo sobre el impacto del clima laboral en los resultados organizacionales.
- Readecuar el instrumento de medición del Clima Organizacional.

1.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.2.1 Reseña Histórica

Desde 1968 Químicas Handal de Centroamérica S.A. de C.V. se proyecta al mercado nacional con productos farmacéuticos bajo las marcas RAYO y RASQUISAN. Luego que Honduras se retirara del mercado común centroamericano en 1969, la empresa identifica la línea de betunes para zapatos como un producto clave para su futuro, lanzando la marca DIAMOND, logrando una gran aceptación por parte del consumidor y afianzando a la empresa dentro del mercado local. En 1975 comenzó la fabricación de envases de hojalata para betún e impresión de lámina, convirtiéndose en la empresa mejor integrada productivamente para esta línea de productos en Centro América y el Caribe. En los años 80's, Químicas Handal comienza a exportar sus productos al área centroamericana, logrando un amplio reconocimiento como empresa líder en su rubro. En 1986 se firma un acuerdo de licencia con la marca número uno en la categoría de cuidado del calzado para fabricar y comercializar sus productos para todo Centroamérica, el cual luego se extiende a México y El Caribe.

Como resultado del gran éxito y trabajo, en el año 2003 Sara Lee Corp. les designa SUPLIDOR DEL AÑO y en el año 2004, el gobierno de la república de Honduras les distingue con el “Premio Presidencial al Exportador”. A mediados del 2006, Químicas Handal logra la certificación ISO 9001:2000, afianzando su liderazgo regional y proyectándose como una empresa con altos estándares de calidad. En el año 2008 Químicas Handal inaugura una planta moderna de envases metálicos con una alta capacidad de producción y una alta calidad. Ese mismo año, el gobierno de Honduras les volvió a premiar con el “Premio Presidencial al Exportador”. En el año 2018 se logra la certificación ISO 9001:2015 y se le otorga el “Premio Orquídea Empresarial al Exportador.”

1.2.2 Misión

Somos una empresa dedicada a desarrollar, fabricar y comercializar productos para el hogar, el cuidado personal y medicinal para satisfacer a nuestros clientes a través de la innovación, la calidad y los servicios; Mejorando continuamente nuestros procesos con un recurso humano capacitado, bajo un modelo de gestión socialmente responsable.

1.2.3 Objetivos

- Innovación
- Servicio al Cliente
- Tiempos de Entrega
- Altos Estándar de Calidad

1.2.4 Productos y servicios

Químicas Handal produce y comercializa productos para el cuidado del hogar y personal, principalmente productos para el cuidado del calzado en diferentes presentaciones, tintes para cuero, ungüentos para el resfrío, bálsamos para dolores musculares, velas naturales y aromáticas, entre otros. Además de nuestras marcas Diamond, Chemicol, Rayo, Rasquisán, Velas San Pedro y Novaluz, también maquilamos marcas privadas para más de 50 países alrededor del mundo.

1.2.5 Valores

Humildad

La aceptación de nuestras propias limitaciones y nuestros propios errores con responsabilidad y nuestros propios logros con modestia.

Solidaridad

Apoyo incondicional a causas o intereses de otros sin esperar nada a cambio.

Honestidad

Valoramos la importancia de la verdad y no engañar a otros para nuestro propio beneficio.

Integridad

Es la fortaleza del espíritu lo que nos hace permanecer fieles a nuestros principios

Ética

Conjunto de reglas y principios por los cuales un profesional debe ser gobernado.

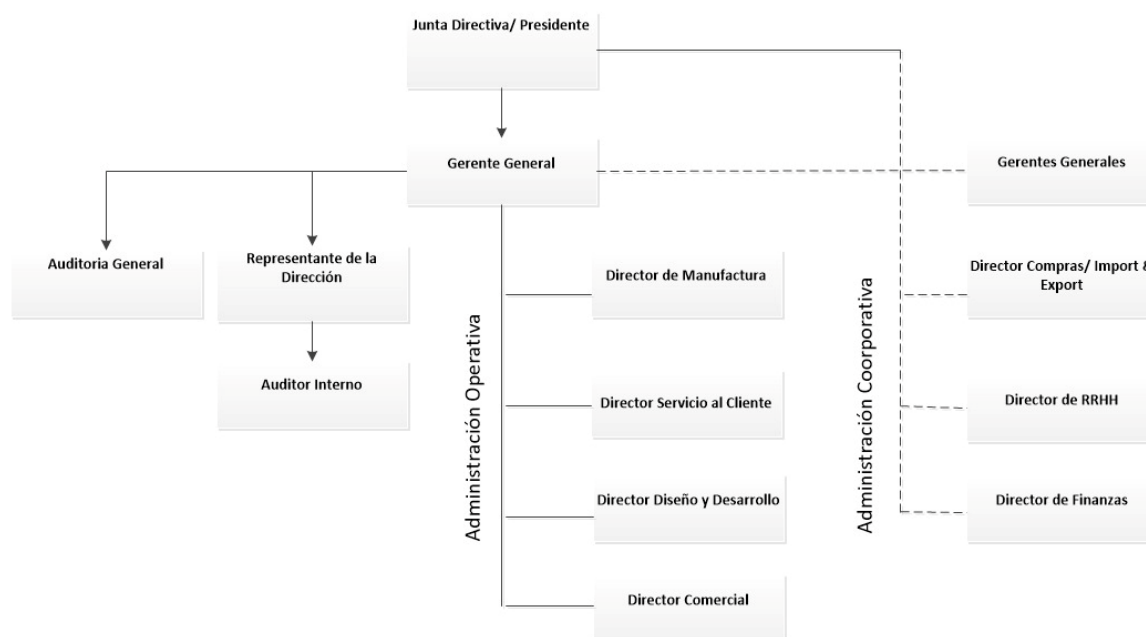
Lealtad

Cumplimos con nuestros compromisos incluso cuando nos enfrentamos a circunstancias adversas o cambiantes.

1.2.6 Organigrama

En la Ilustración N° 1 se presenta la estructura organizacional de Químicas Handal

Ilustración 1 - Estructura de Químicas Handal de Centroamérica



Fuente: Químicas Handal de Centroamérica

2 CAPÍTULO II

2.1 ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA EMPRESA

En el presente capítulo se detallan cada una de las actividades realizadas durante el período de Práctica Profesional en el cargo de Coordinadora de Recursos Humanos. El área de Recursos Humanos posee un rol de aliado estratégico, ya que es el responsable de la gestión y administración del talento humano y el principal garante del cumplimiento de los procesos, políticas, reglamentos y normas de la organización.

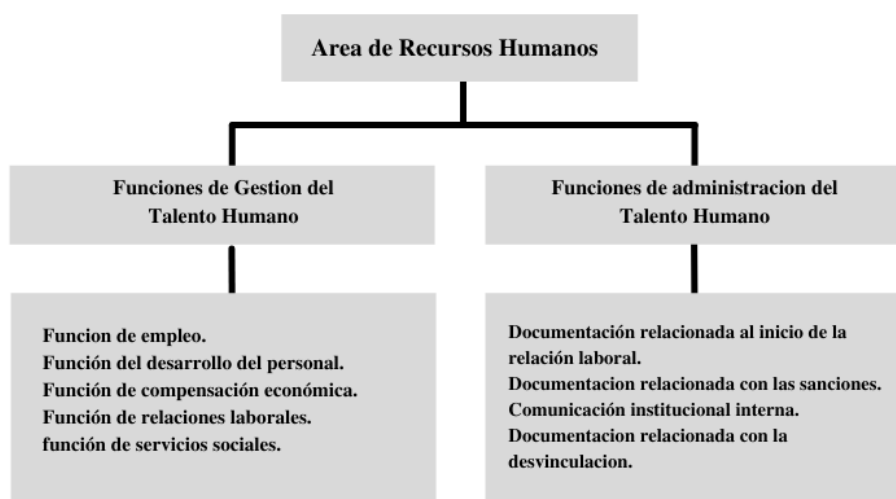
En ese sentido, la función de Recursos Humanos es de peso por sí sola. Se ha demostrado que su labor impacta directamente en el rendimiento individual y general de la empresa, según las recientes corrientes administrativas (Viales, 2010).

El área de Recursos Humanos está estructurada de acuerdo a las funciones que ejecuta dentro de la organización, cada función está compuesta por tareas específicas orientadas a la gestión y administración del talento humano. El área mantiene una relación y comunicación bidireccional, múltiple, estrecha y dinámica con las diferentes áreas de la organización.

Tejedo, (2013) Entre sus principales funciones se pueden mencionar; la función de empleo (captación y selección de personal), función del desarrollo del personal (formación y desarrollo de carrera), función de compensación económica (cálculo de nóminas y planillas), función de relaciones laborales (cumplimiento del marco laboral y legal) y la función de servicios sociales (gestión y retención del talento humano).

En la Ilustración N° 2 se muestran la división de las tareas del área de Recursos Humanos de acuerdo a sus funciones.

Ilustración 2 - División de funciones del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Reclutamiento y Selección de Personal

El proceso de reclutamiento de personal consiste en una serie de acciones que se ejecutan cuando surge la necesidad de cubrir una posición vacante dentro de la organización. Por lo general, una vacante surge por motivo de la renuncia o despido del empleado que ocupaba dicha posición, aunque también puede estar vinculado a la expansión y crecimiento del área u organización. El principal objetivo de este proceso, es reclutar a los candidatos que posean la formación, la experiencia y las competencias del perfil requerido.

Para las organizaciones es de suma importancia que, dentro de su proceso de reclutamiento, sean consideradas no solamente las competencias técnicas que están asociadas al coeficiente intelectual, sino también las habilidades blandas y genéricas que deben poseer los candidatos a ocupar la posición vacante.

Según Goleman, alcanzar el éxito en los diferentes aspectos de la vida, incluyendo el ámbito profesional, depende de un 80% de la Inteligencia Emocional que posee el individuo y tan solo de un 20% del Coeficiente Intelectual. (Llenas, 2019).

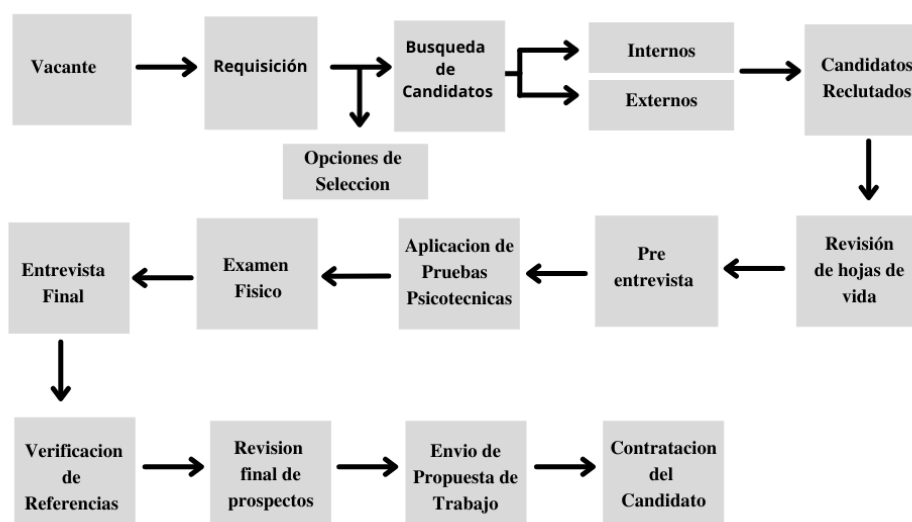
Las habilidades blandas están más orientadas a la inteligencia emocional, y son indispensables para que el individuo adopte con mayor facilidad los objetivos organizacionales, la cultura organizacional y también logren alcanzar un desempeño óptimo dentro de la organización.

EFE News Service, (2010) señala que, según un estudio realizado en Israel por la Universidad de Haifa, los empleados que poseen altos índices de inteligencia emocional dentro de las organizaciones, consiguen un mayor nivel de satisfacción laboral y logran un mayor compromiso y dedicación en su trabajo, en comparación con sus compañeros que tienen índices de inteligencia emocional inferiores.

El proceso de reclutamiento inicia mediante la recepción del formato de requisición¹ de personal, en el que se detalla información específica, como ser; el título académico requerido, fecha límite de contratación, motivo de la vacante, tipo de contratación, número de plazas vacantes y otros requisitos como la experiencia, habilidades y competencias que el aspirante debe poseer.

En la Ilustración N° 3 se muestran las etapas del proceso de reclutamiento.

Ilustración 3 - Proceso de Reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se tiene claridad acerca de los requerimientos de la posición, se procede a la búsqueda interna de candidatos, de haber candidatos internos, se les aplica el proceso de promoción interna, el cual es similar al de reclutamiento, con la salvedad de que no se procede con la etapa de contratación, sino con el traslado de área.

¹ Ver anexo 1

Para la búsqueda de candidatos externos, se utilizan diferentes estrategias y canales, como ser plataformas de búsqueda de empleo, publicaciones en redes sociales, promoción a través de radio y periódico y en algunas ocasiones se puede tercerizar la contratación con una agencia de empleo.

La revisión de las hojas de vida, la pre entrevista, la aplicación de pruebas psicométricas y el examen físico, son etapas de mucha relevancia ya que permiten filtrar a los candidatos con mayor claridad y establecer quiénes son aptos para pasar a la etapa de la entrevista final.

Por otro lado, la verificación de referencias personales y laborales permiten formarse un concepto más amplio del candidato y contribuyen en la toma de decisiones de la etapa de revisión de prospectos. Cuando ya se ha seleccionado al candidato, previo a la contratación se le envía la propuesta de trabajo con el salario, condiciones y beneficios que recibirá al ser contratado.

Finalmente, es importante mencionar que a raíz de la pandemia por COVID-19, las organizaciones se vieron obligadas a reinventar y adaptar gran parte de sus procesos a la nueva normalidad, siendo Recursos Humanos el área que enfrentó los mayores desafíos. En la actualidad, el uso de nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento es mucho más usual al momento de captar, entrevistar y evaluar a los candidatos.

2.1.2 Generación del Informe de Indicadores de Recursos Humanos

En el área de Recursos Humanos es de suma importancia, que la medición de los resultados de cada uno de sus procesos se realice a través de indicadores. Estos son fijados de acuerdo a los objetivos y metas organizacionales en un periodo de tiempo determinado.

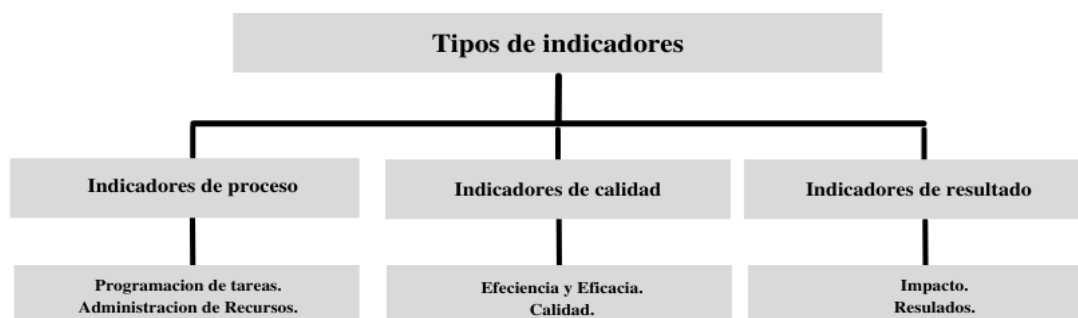
Los indicadores son útiles ya que permiten hacer un comparativo de los resultados obtenidos y los resultados esperados dentro de un periodo de tiempo específico. Su principal objetivo es tener una visión clara de la condición de la organización en referencia a la gestión y administración del talento humano.

EAE Business School, (2017) afirma que medir y analizar son dos de los pilares fundamentales para saber el estado real de un negocio. Pero, para poder realizar correctamente estas mediciones, una de las formas idóneas es mediante el establecimiento y uso de indicadores.

Los indicadores nos brindan información de suma relevancia para la toma de decisiones, por lo tanto, es transcendental comprender los tipos de indicadores que se pueden implementar, no solamente dentro del área de Recursos Humanos, sino dentro de la organización en general.

En la Ilustración N° 4 se muestran los tipos de indicadores del Área de Recursos Humanos.

Ilustración 4 - Tipos de Indicadores de acuerdo a su forma



Fuente: Elaboración propia

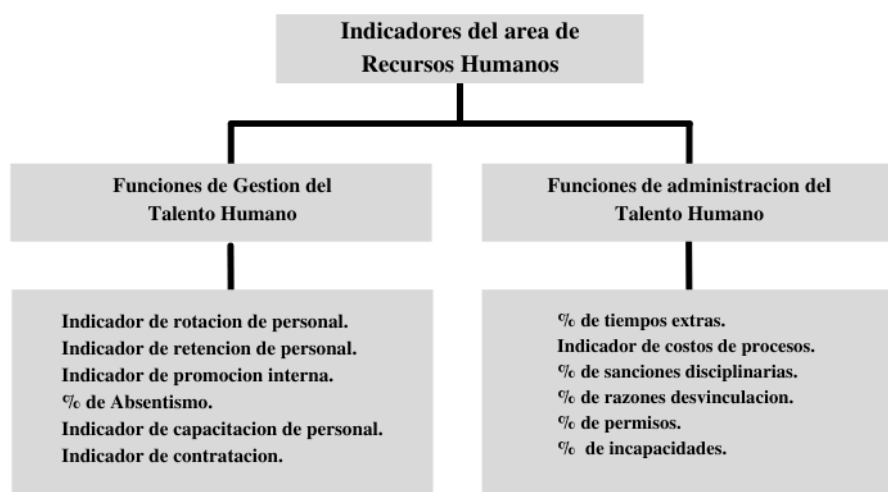
Para establecer los indicadores del área de Recursos Humanos, se debe considerar que sean medibles, entendibles y controlables.

EAE Business School, (2017) Lo ideal es que las organizaciones establezcan indicadores que proporcionen una visión conjunta de sus diferentes áreas. Sin embargo, es necesario que el área de Recursos Humanos opte por definir indicadores concretos para medir las acciones específicas de su gestión.

El área de Recursos Humanos puede definir sus indicadores considerando el tipo de funciones y tareas que ejecuta dentro de la organización.

En la Ilustración N° 5 se muestran los indicadores clasificados de acuerdo a las funciones del área de Recursos Humanos.

Ilustración 5 - Indicadores del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los indicadores, se establece la frecuencia con la que se generara el informe de resultados con su respectivo análisis. En cuanto a los indicadores, se debe comprender que mide cada uno y cuáles son las acciones correctivas a establecer en caso de ser necesario.

En la Ilustración N° 6 se detallan las definiciones de los indicadores de la función de Gestión del Talento Humano.

Ilustración 6 - Definición de Indicadores de la Gestión del Talento Humano

Indice de rotación de personal	Proporciona el porcentaje de altas y bajas en relación al número de empleados en un determinado periodo de tiempo.
Indice de retención de personal	Proporciona el porcentaje de permanencia del talento humano en un periodo de tiempo.
Indice de Promoción interna	Proporciona el porcentaje de permanencia y crecimiento del talento humano en un periodo de tiempo.
Tasa de absentismo laboral	Proporciona el porcentaje de ausencia del talento humano en un periodo de tiempo.

Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración N° 7 y N° 8 se detallan las definiciones de los indicadores de la función de Administración del Talento Humano.

Ilustración 7 - Definición de Indicadores de la Administración del Talento Humano

Indice de capacitación de personal	Proporciona el porcentaje de personal capacitado en relacion al número de empleados en un determinado periodo de tiempo.
Indice de contratación de personal	Proporciona el porcentaje de efectividad de la contratacion, en relacion al numero de candidatos reclutados en un periodo de tiempo.
Indice de tiempos extras	Proporciona el porcentaje de horas extras en relacion al total de horas ordinarias en un periodo de tiempo.
Indice de costos de contratación	Proporciona el porcentaje del total de costos en relacion al total de candidatos contratados en un periodo de tiempo.
Indice de permisos	Proporciona el porcentaje del total de costos incurridos en relacion al total de candidatos contratados en un periodo de tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8 - Definición de Indicadores de la Administración del Talento Humano

Indice de permisos	Proporciona el porcentaje de horas de permiso en relacion al total de horas ordinarias en un periodo de tiempo.
Indice de incapacidades	Proporciona el porcentaje de incapacidades en relacion al numero de horas ordinarias en un periodo de tiempo.
Indice de abandono	Proporciona el porcentaje de abandonos o desertan, en relacion al total de empleados en un periodo de tiempo.
Indice de sanciones disciplinarias	Proporciona el porcentaje de sanciones disciplinarias, en relacion al total de empleados en un periodo de tiempo.

Fuente: Elaboración propia

La manera más tradicional de generar un informe de indicadores es desde una hoja de cálculo en Microsoft Excel, esto se logra haciendo uso de las fórmulas de cada indicador, por lo tanto, es necesario contar con una base de datos fidedigna y que este siendo alimentada y actualizada constantemente. En la actualidad, hay programas como POWER BI que permiten generar informes, analizar datos con menor esfuerzo y presentar gráficos mucho más interactivos.

En la ilustración N° 9 se muestran las fórmulas de los indicadores de la función de Gestión del Talento Humano.

Ilustración 9 - Indicadores Gestión de Talento Humano

Formulas Indicadores de Gestion de Talento Humano	
Indice de rotacion de personas=	$\frac{\text{N. actual de empleados que renunciaron}}{\text{N. Promedio de empleados durante el mismo periodo especifico}} \times 100$
Indice de retencion de personas=	$\frac{\text{N. actual de empleados}}{\text{N. De empleados al comienzo del periodo estimado}} \times 100$
Indice de promocion interna=	$\frac{\text{N. actual de empleados ascendidos en el periodo analizado}}{\text{N. total de empleados en el periodo analizado}} \times 100$
Tasa de absentismo laboral=	$\frac{\text{N. actual de horas no trabajadas}}{\text{N. Total de horas pactadas en un periodo de tiempo}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración N° 10 se muestran las fórmulas de los indicadores de la función de Administración del Talento Humano.

Ilustración 10 - Indicadores de Administración del Talento Humano

Formulas Indicadores de Administracion del Talento Humano	
Indice de capacitacion de personal=	$\frac{\text{N. de empleados capacitados}}{\text{N. total de empleados en un periodo de tiempo}} \times 100$
Indice de contratacion=	$\frac{\text{N. de candidatos seleccionados}}{\text{N. Total de candidatos}} \times 100$
Indice de tiempos extras=	$\frac{\text{N. total de horas extras trabajadas por todos los empleados}}{\text{N. Total de horas ordinarias de empleados convocados}} \times 100$
Indice de costos de contratacion=	$\frac{\text{Costos de reclutamiento interno + costos de reclutamiento externo}}{\text{Total de contrataciones hechas en un periodo de tiempo}} \times 100$
Indice de permisos=	$\frac{\text{N. total de horas de permisos}}{\text{N. total de horas ordinarias en un periodo de tiempo}} \times 100$
Indice de incapacidades=	$\frac{\text{N. total de horas de incapacidades}}{\text{N. total de horas ordinarias en un periodo de tiempo}} \times 100$
Indice de abandono=	$\frac{\text{N. total de empleados que abandonan}}{\text{N. total de empleados en un periodo de tiempo}} \times 100$
Indice de sanciones disciplinarias=	$\frac{\text{N. total de sanciones disciplinarias}}{\text{N. total de empleado en un periodo de tiempos}} \times 100$

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el informe de resultados es entregado a la gerencia general para la toma de decisiones y para generar los planes de acción de los puntos más críticos.

2.1.3 Aplicación de Evaluación del Desempeño por Competencias

El área de Recursos Humanos es el encargado de diseñar y coordinar la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias dentro de la organización.

Martínez (2018) Afirma que la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada.

La evaluación² del desempeño por competencias es un instrumento valioso, ya que permite conocer las áreas de crecimiento y desarrollo del personal, así como sus principales fortalezas, capacidades, actitudes y destrezas. Las evaluaciones van orientadas a medir el desempeño del empleado, basado en las competencias técnicas y genéricas que han sido detalladas en sus descriptores de puestos y que le permiten a la organización establecer un criterio objetivo de evaluación.

Sapién-Aguilar et al. (2016) señala que la evaluación del desempeño es un proceso que valora y califica el desempeño de los trabajadores contra objetivos preestablecidos al puesto y, por consiguiente, conceptúa a la organización.

En referencia al llenado y retroalimentación de los resultados obtenidos por cada empleado, es el jefe o responsable de cada área el llamado a hacerlo, en ese sentido, es necesario que el jefe inmediato sea asertivo al comunicar las debilidades o puntos de mejora que fueron previamente identificados, ya que el objetivo principal de este proceso, está encaminado a desarrollar un plan de capacitaciones y formación, que le permita a la organización cerrar las brechas y mejorar el desempeño y productividad del empleado.

La evaluación por competencias se basa en criterios, porque compara el desempeño real actual de las competencias de una persona, en un momento determinado, con su criterio de desempeño asociado fijado con anterioridad. (Martínez, 2018)

Otro de los objetivos de la evaluación por competencia, es promover una cultura de mejora continua en las organizaciones, ya que cuando se le retroalimenta al empleado acerca de su desempeño, se logra que busque superarse a sí mismo.

² Ver anexo 2

El área de Recursos Humanos garantiza que el personal sea evaluado y retroalimentado oportunamente, ya que las evaluaciones son aplicadas durante el periodo de prueba de dos meses y también son aplicadas anualmente. En general, dentro de la organización la evaluación del desempeño se aplica continuamente, ya sea de manera formal o informal.

El formato de la evaluación del desempeño por competencia diseñada por el área de Recursos Humanos, está dividida en cinco (5) secciones, en la primera sección se colocan los datos generales del empleado, en la segunda sección se proporciona la definición de la calificación que será un referente para llenar la evaluación, en la tercera sección se enumeran las competencias técnicas de la posición que ocupa el empleado, en la cuarta sección se enumeran las competencias genéricas y en la quinta sección se encuentra un espacio reservado para que el jefe inmediato coloque sus observaciones.

En la ilustración N° 11 se muestra la primera sección de la evaluación del desempeño por competencias.

Ilustración 11 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 1

Evaluación del Desempeño por Competencias

Fecha Código de Empleado Nombre Posición Departamento	
---	--

Fuente: Área de Recursos Humanos

En la ilustración N° 12 se muestra la segunda sección de la evaluación del desempeño por competencias.

Ilustración 12 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 2

DEFINICION DE CALIFICACION	
10	Este calificativo describe un nivel de cumplimiento de metas que va mucho mas allá de las exigencias razonables de desempeño, especialmente en áreas críticas de responsabilidad
8-9	Este calificativo esta reservado para quienes de manera clara demuestran el desempeño que exige para cumplir con los requerimientos del cargo en términos de calidad y cantidades de producción
4-7	Este calificativo se destina a los empleados que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente seria
3-0	Esta categoría esta destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad esta obviamente por debajo de los requerimientos de su cargo, aun cuando se encuentra bajo supervisión cercana

Fuente: Área de Recursos Humanos

En la ilustración N° 13 se muestra la tercera sección de la evaluación del desempeño por competencias.

Ilustración 13 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 3

Competencias Técnicas					
Factores de Calificación		Calificación	Meta	Observaciones	Porcentaje
1	Manejo de Microsoft Office	7	10	NO COMPETENTE	35%
2	Manejo de Leyes Laborales	9	10	COMPETENTE	45%
					80%

Fuente: Área de Recursos Humanos

En la ilustración N° 14 se muestra la cuarta sección de la evaluación del desempeño por competencias.

Ilustración 14 - Evaluación del desempeño por competencias - sección 4

Competencias Genéricas					
Factores de Calificación		Calificación	Meta	Observaciones	Porcentaje
Trabajo en Equipo	Tiene facilidad para comprometer a su personal con el logro de objetivos	8	10	COMPETENTE	3%
	Comparte información, escucha opiniones diversas, negocia y toma las mejores decisiones, en pos de los objetivos de la empresa.	7	10	NO COMPETENTE	2%
	Habilidad para orientar sus propias acciones, hacia la consecución de metas comunes.	8	10	COMPETENTE	3%
	Su comunicación es clara, precisa y coherente	8	10	COMPETENTE	3%
Orientación al Cliente	Estimula a su personal para dar una buena atención a su cliente interno	9	10	COMPETENTE	3%
	Su comportamiento es eficaz para resolver reclamos	7	10	NO COMPETENTE	2%
	Es flexible y adaptable para responder con rapidez a cambios inesperados	8	10	COMPETENTE	3%
	Promueve la tolerancia cuando se presentan desacuerdos	6	10	NO COMPETENTE	2%
Mentalidad Innovadora	Fomenta la búsqueda de nuevas formas para el desarrollo de los procesos	7	10	NO COMPETENTE	2%
	Busca alternativas más eficaces para procesos existentes	8	10	COMPETENTE	3%
	Promueve la creatividad para resolver conflictos	8	10	COMPETENTE	3%
	Tiene a buscar soluciones fuera de lo establecido	8	10	COMPETENTE	3%
Pensamiento Estratégico	Visualiza rápidamente los cambios en el entorno para optimizar recursos	10	10	COMPETENTE	3%
	Detecta los factores que se complementan para tener mayor impacto	10	10	COMPETENTE	3%
	Anticipa y decide cómo enfrentar dificultades obteniendo el mejor resultado	10	10	COMPETENTE	3%
	Tiene capacidad para empoderar a su equipo delegando responsabilidades	10	10	COMPETENTE	3%
Actitud Positiva	Tiene la capacidad de adaptarse positivamente a situaciones adversas	9	10	COMPETENTE	3%
	Desarrolla empatía con su personal para generar un buen clima laboral	9	10	COMPETENTE	3%
	Fomenta la flexibilidad frente a los cambios dentro de la organización	9	10	COMPETENTE	3%
	Impulsa que el colaborador se desarrolle en función a los objetivos	9	10	COMPETENTE	3%
Iniciativa	Está dispuesto a asumir riesgos para aprovechar una buena oportunidad	9	10	COMPETENTE	3%
	Adopta una actitud proactiva marcando el rumbo por medio de acciones concretas	9	10	COMPETENTE	3%
	Comparte sus propuestas de mejora, ya sea dentro o fuera de su área	9	10	COMPETENTE	3%
	Transforma las ideas en acciones; se propone objetivos y los lleva a cabo.	9	10	COMPETENTE	3%
Inteligencia Emocional	Es capaz de controlar sus emociones y evita reaccionar de forma negativa	9	10	COMPETENTE	3%
	Mantiene una línea de comportamiento aún en situaciones adversas	9	10	COMPETENTE	3%
	Puede contener sus sentimientos de manera que no le impidan continuar con su labor	9	10	COMPETENTE	3%
	Tiene claro que sus emociones no deben manejar su comportamiento	9	10	COMPETENTE	3%
Inteligencia Emocional	Regula la expresión de sus sentimientos y los adecúa para el momento y lugar correcto	9	10	COMPETENTE	3%
	86%				

Fuente: Área de Recursos Humanos

En la ilustración N° 15 se muestra la quinta sección de la evaluación del desempeño por competencias.

Observaciones del Jefe Inmediato

Fuente: Área de Recursos Humanos

Finalmente, es importante mencionar que la evaluación del desempeño por competencias proporciona beneficios multidireccionales, ya que permite la mejora del desempeño no solamente del empleado, sino de los equipos y la organización en general. También sirve como un instrumento que ayuda en la toma de decisiones organizacionales, en aspectos relacionados con nivelaciones o aumentos salariales, promociones internas o la desvinculación laboral.

2.1.4 Elaboración de Matriz de Test Psicolabóreales

Según Graciela Filippi una psicóloga argentina orientada a la innovación estratégica, los test psicolabóreales son agrupables en proyectivos y psicométricos. El test psicométrico, en términos generales, permite detectar habilidades y aptitudes. El proyectivo apunta más a la emocionalidad, a las actitudes que son hijas de las emociones. (Martin, 2010)

En el contexto laboral, los test psicométricos son un instrumento que posibilita a las empresas a realizar una aproximación de las habilidades cognitivas y comportamiento de un candidato, de este modo se valora si es afín a los propósitos de la empresa y si su forma de ser encaja dentro del grupo de trabajo. (Rodríguez, 2014)

Miani (2022) afirma que para el área de Recursos Humanos la búsqueda del candidato ideal no solo trata sobre la hoja de vida, esa experiencia sólo será útil si viene de la mano con inteligencia, adaptación al cambio, la motivación correcta y deseo de crecer.

En el área de Recursos Humanos los test psicométricos son utilizados para la evaluación de candidatos dentro del proceso de selección de personal, el proceso de promoción interna y el diagnóstico de necesidades de capacitación del talento humano de la organización.

Las organizaciones que implementan este valioso instrumento dentro de los procesos del área de Recursos Humanos, poseen una ventaja por encima de aquellas que no lo utilizan. Cada etapa del proceso de evaluación es importante; la correcta selección y aplicación de los test, así como la acertada interpretación de los resultados.

En ese sentido, es importante mencionar que la aplicación de los test psicométricos dependerá en gran medida de las competencias, comportamientos y habilidades cognitivas requeridas para cada posición, por lo que es establecer la aplicación de los test psicométricos basado en una categorización por posición.

En la Ilustración N° 16 se muestra la matriz de test psicométricos propuesta, los test son asignados de acuerdo a la categoría y posición.

Ilustración 16 - Matriz de test psicométricos por posición

TEST PSICOMETRICOS POR POSICION						
Posicion	Inteligencia	Personalidad	Personalidad en ventas	Comportamiento	Liderazgo (Adaptabilidad)	Habilidades administrativas y numericas
CATEGORIA 1						
Personal de Limpieza	DOMINOS			CLEAVER		
Servicios Generales	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		
Utilero	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		10FIG
Auxiliar de Almacen	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		10FIG
Auditor de Calidad	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		
Mecanico Junior	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		
Operador Lider	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		10FIG
CATEGORIA 2						
Almacenista de Despachos	BARSIT	GORDON		CLEAVER		10FIG
Analista de Costos	BARSIT	GORDON		CLEAVER		10FIG
Asistente de Compras	BARSIT	GORDON		CLEAVER		10FIG
Almacenista de Materia Prima	BARSIT	GORDON		CLEAVER		
Control de produccion	BARSIT	GORDON		CLEAVER		10FIG
Almacenista de Bodega de Suministro	BARSIT	GORDON		CLEAVER		
Motorista	BARSIT	GORDON		CLEAVER		
Digitador de Produccion	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		10FIG
Electricista	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		
Torno y Fresa	DOMINOS	GORDON		CLEAVER		
Electromecanico	DOMINOS	KOSTICK				
Soldador	DOMINOS	GORDON				

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones quieren que sus empresas se construyan sobre una base sólida, y los datos objetivos ayudan a proporcionar esa base. En este sentido, es pertinente recordar que la psicología del trabajo y las organizaciones tiene como finalidad última mejorar la calidad de vida, la productividad y la eficacia laboral (Peiró, Prieto, & Roe, 1996).

En la actualidad, existen una variedad de test psicométricos, entre ellos se pueden mencionar; los test de aptitud y habilidad, test de personalidad y actitud y los test de inteligencia emocional y cognitiva.

Finalmente, es importante mencionar que las organizaciones acostumbran hacer la aplicación de los test psicométricos de forma manual. Sin embargo, a raíz de la pandemia por COVID-19 se ha popularizado el uso de los test psicométricos en línea, ya que facilita la aplicación e interpretación por parte de los evaluadores y también facilita el llenado por parte de los evaluados.

3 CAPÍTULO III

3.1 PROPUESTAS DE MEJORAS IMPLEMENTADAS

3.1.1 Propuesta 1: Guía de Gestión del Clima Organizacional

3.1.1.1. Antecedentes

El clima organizacional es uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano en la actualidad, pues en general las organizaciones incluyen su evaluación como una práctica de gestión necesaria para un efectivo funcionamiento de las organizaciones. (Menezes & Gomes, 2010)

El constructo clima organizacional hace referencia preliminarmente al conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en una organización. La metáfora del clima como atmósfera o ambiente que rodea y afecta a una persona o un grupo de personas es el punto de partida para la comprensión del fenómeno definido con el término de clima organizacional. (García Rubiano et al., 2020, p. 14)

Sin embargo, se debe comprender que el clima organizacional no solo se compone de las características del ambiente laboral, sino también que hace referencia al sujeto inmerso en un determinado ambiente y sobre su percepción del mismo.

Para Lewin (1951), en el ámbito de la psicología, un “campo” se refiere a un espacio vital del individuo, constituido por la persona y el ambiente psicológico tal como existe para ella; y esta misma perspectiva es vista para los grupos, de los cuales también puede decirse que su espacio vital consiste en el propio grupo y el ambiente tal como existe para él. (García Rubiano et al., 2020, p. 15)

Lo que explica Lewin dentro de la teoría del campo de las fuerzas, es que el individuo y el ambiente no se deben analizar por separado, sino que se debe observar y comprender la forma en que interactúan entre sí. Este es el punto de partida del funcionamiento del clima

organizacional, se entiende como una variable consecuencia de la interacción del individuo con el ambiente laboral; el entorno físico, psicológico y social.

Adicional a la teoría de Lewin, existen diferentes enfoques de los cuales se derivan otras definiciones del clima organizacional. En la Ilustración N° 17 se presentan algunas de las definiciones de importantes estudiosos del fenómeno en mención.

Ilustración 17 - Definiciones del Clima Organizacional

García (2003)	Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.
Gonçalves (1997)	Considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.
Chiavenato (2000)	Arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos e los empleados.
Watters et al. (citado en Dessler, 1976)	Define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".
Sudarsky (1977)	Argumenta que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.
Likert y Gibson (1986)	Plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.
Álvarez (1995)	Define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Fuente: Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual

García Solarte (2011) argumenta que estas definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que

componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. (García Solarte, 2011)

La investigación del clima organizacional ha tomado mayor relevancia para las empresas, ya que se ha evidenciado que el clima organizacional impacta en la productividad, ya sea positiva o negativamente. Mediante la evaluación y diagnóstico periódico del clima organizacional, se pueden lograr cambios que generen un impacto positivo en las condiciones de trabajo, siendo este un aspecto significativo para el desarrollo organizacional.

Según Guadalupe & Alberto (2012) se pueden evidenciar diversas variables estructurales de la organización que inciden el clima organizacional, las cuales a su vez se ven afectadas por un clima organizacional negativo. Algunas de esas variables son; la motivación, la satisfacción, el estrés laboral, el burnout, el compromiso, la innovación, el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo, el cambio organizacional, las políticas y prácticas del área de recursos humanos y la cultura organizacional.

Finalmente, es importante mencionar que el clima organizacional y la cultura organizacional se interrelacionan, por lo tanto, si la cultura es conflictiva se verá afectado el clima organizacional, pero si, por el contrario, la cultura es armónica, la percepción de los individuos sobre el clima organizacional será positiva. (Miranda et al., 2011)

3.1.1.2. Descripción de la propuesta

Partiendo de la comprensión de la definición del clima organizacional, de su composición y funcionamiento, del creciente interés de las organizaciones por su medición y diagnóstico, de su relevancia e impacto en la administración y gestión estratégica del área de Recursos Humanos, se concluye que dentro de la empresa Químicas Handal, existe la necesidad latente de definir un modelo referente para la adecuada gestión e intervención del clima organizacional, ya que no hay actualmente un modelo formalmente establecido.

Una empresa con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo sí es una condición necesaria para obtenerlo. (Toro Álvarez et al., 2013)

Por lo que, se plantió la propuesta de diseñar un manual³ que contenga los lineamientos básicos que le permita a la empresa; conocer cuáles son las variables que componen el clima organizacional desde la perspectiva del modelo, identificar quienes son los responsables de la gestión del clima organizacional, comprender las etapas de la gestión del clima organizacional y analizar las posibles acciones de intervención para crear un plan de acción.

Para el diseño del manual se utilizó como referente el modelo de Gestión del Clima Organizacional e Intervención Basada en Evidencias del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel), ubicado en Medellín, Colombia. Los copiladores de esta obra son el PhD Fernando Toro Álvarez quien es director ejecutivo de Cincel y el PhD Alejandro Sanín Posada director de Proyectos de Cincel.

Conceptualización

En el modelo Gestión del clima organizacional e intervención basada en evidencias se adopta el concepto de clima organizacional, en el que se considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. Se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas

³ Ver anexo 3

imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros. (García Solarte, 2011)

VARIABLES DEL MODELO

En el modelo propuesto se analizan 10 variables psicológicas y psicosociales, dentro de las cuales se encuentran nueve variables de clima independientes y una décima variable en la que se agrupan tres valores colectivos. Dichas variables son: Trato Interpersonales, Apoyo del jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, Trabajo en Equipo y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

En la Ilustración N° 18 se presentan las variables que se abordan, así como sus respectivas definiciones.

Ilustración 18 - Nombre y definición de las variables

Variable	Definición
Trato Interpersonal	Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
Apoyo del Jefe	Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores
Sentido de Pertenencia	Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la Empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
Retribución	Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
Disponibilidad de Recursos	Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
Estabilidad	Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
Claridad Organizacional	Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Empresa.

Coherencia	Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
Trabajo en Equipo	Grado en que se percibe que existe en la Empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la Empresa.
Valores Colectivos	Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua). Responsabilidad (esfuerzo y cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato).

Fuente: Gestión del clima organizacional e intervención basada en evidencias

Ahora bien, la combinación entre algunas de estas variables ha dado origen a los que se han denominado indicadores de la calidad de la vida laboral. En la Ilustración N° 19 se presentan los indicadores resultantes de esta combinación.

Ilustración 19 – Indicadores de la calidad de la vida laboral y sus definiciones

Indicador	Definición
Calidad de la Imagen Gerencial	Percepción que tiene el personal acerca del liderazgo de los jefes en términos de apoyo, claridad organizacional y disponibilidad de medios y recursos para la realización del trabajo.
Calidad de la Vida de Relación	Percepción que tiene el personal de la calidad del trato y de la vida social propia del trabajo.
Apoyo Organizacional Percibido	Creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la Empresa y de sus jefes. Es un determinante importante del compromiso, del esfuerzo y por tanto del desempeño y de la productividad del empleado.
Disposición al Esfuerzo	Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo adicional al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de la persona. Este indicador constituye una medida global de motivación y compromiso con la tarea.
Imagen de la Empresa	Medida de lo positivo o negativo de la impresión general que las personas se han formado de la organización a la que están vinculadas. La favorabilidad de esta impresión incide sobre la disposición al esfuerzo y sobre el compromiso.
Calidad del Clima Organizacional	Medida en que la puntuación general de clima de la Empresa, o de un área, supera a otras áreas u Organizaciones y se acerca al extremo más alto de la escala de medida.

Fuente: Gestión del clima organizacional e intervención basada en evidencias

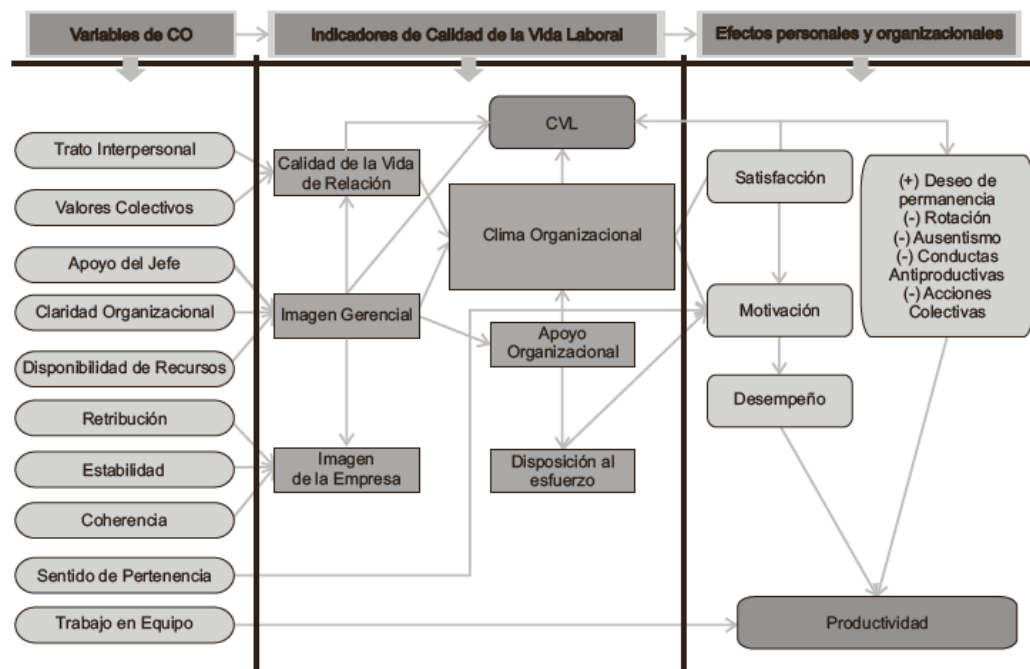
Dentro del modelo se enfatiza en que la calidad de la vida de los trabajadores favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones. Conocer, monitorear e intervenir esta realidad del trabajo constituye una herramienta estratégica para la productividad en mercados cada vez más inestables e impredecibles.

Las organizaciones con climas positivos tienen una mayor capacidad de adaptación (Schneider, 1990), afrontan mejor la incertidumbre y favorecen la innovación y el desarrollo (Silva, 1996).

Relaciones entre las variables

En la Ilustración N° 20 se presentan las relaciones entre las variables de clima organizacional y los indicadores de la calidad de la vida laboral antes expuestos. Se muestran también los efectos que provocan sobre los empleados y las organizaciones.

Ilustración 20 - Modelo analítico de la gestión del clima organizacional



Fuente: *Gestión del clima organizacional e intervención basada en evidencias*

Metodología del modelo

Previo a la ejecución de la intervención del clima organizacional la empresa debe definir aspectos importantes como:

- **Población objetivo:** dirigido a empresa del sector maquilador, su actividad está orientada a la manufactura de productos de cuidado personal y del hogar.
- **Criterios de selección de la muestra:** dirigido al personal operativo y administrativo de la empresa.

- **Muestra:** todo el personal participa activamente en la aplicación de la encuesta, a fin de tener una percepción global del clima organizacional de la empresa.
- **Instrumento de medición:** se utiliza la encuesta⁴ de clima organizacional interna.
- **Escala de medición:** se utiliza la escala tipo Likert, en la cual se presentan un conjunto de ítems de tipo afirmación, a los cuales el individuo encuestado le asigna una calificación. La encuesta tiene una escala: (1) totalmente en desacuerdo (2) en desacuerdo (3) de acuerdo (4) totalmente de acuerdo.
- **Procesamiento de los resultados:** se utiliza un formulario de Google que facilita el llenado, la tabulación y el procesamiento de los resultados.
- **Parámetro de diagnóstico:** de acuerdo a la puntuación obtenida se diagnosticará el tipo de clima organizacional según Likert. En una puntuación de 1.0 a 1.4 es considerado Malo y diagnosticado como un clima laboral Autoritario Explotador. En una puntuación de 1.5 a 2.4 es considerado Regular y diagnosticado como un clima laboral Autoritario Paternalista. En una puntuación de 2.5 a 3.4 es considerado Bueno y diagnosticado como un clima laboral Participativo Consultivo. En una puntuación de 3.5 a 4.0 es considerado Excelente y diagnosticado como un clima laboral Participativo en grupo.

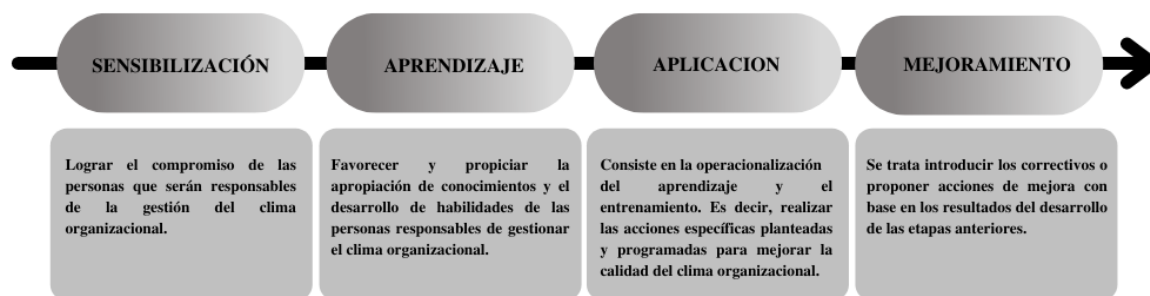
Etapas de formación y desarrollo del liderazgo

Dentro del proceso de implementación del modelo, es preciso que los responsables de la gestión del clima organizacional; mandos altos, mandos medios y jefes de equipos, cuenten con las competencias requeridas para una exitosa implementación, por lo tanto, es imperativo que la organización ejecute cuatro pasos fundamentales que les permitirán desarrollarlas.

En la Ilustración N° 21 se presentan los pasos de la etapa denominada “formación”.

⁴ Ver Anexo 4

Ilustración 21 - Etapa de formación



Fuente: *Gestión del clima organizacional e intervención basada en evidencias*

La etapa de formación es un paso previo a la implementación, ya que coloca los cimientos para una gestión exitosa del clima organizacional. Tiene como objetivo suplir las deficiencias y potencializar las fortalezas de quienes serán los gestores, ya que difícilmente se podrá obtener los resultados deseados si los responsables no cuentan con las competencias necesarias.

Los gestores deben comprender la importancia de la formación recibida y la necesidad de afianzar el conocimiento adquirido, esto se logra llevando lo aprendido en acciones concretas en pro del mejoramiento del clima organizacional.

En la Ilustración N° 22 se presenta el módulo de capacitaciones propuesto para la etapa de formación. Para definir el módulo de capacitaciones se utilizó como método de diagnóstico los resultados de la última medición de satisfacción laboral, evaluaciones psicométricas, y los requerimientos generales diseñados y propuestos por el modelo para los responsables de la gestión del clima organizacional.

Ilustración 22 - Modulo de capacitaciones

Capacitacion	Descripcion	Duracion	Participantes
Modelo de Gestion de Clima Organizacional	El concepto de clima organizacional se aborda desde la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Cambio Paradigmatico	Los cambios solamente podrán aparecer cuando las personas cambien su sistema de creencias o esquemas mentales.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Estado del cambio	El cambio y las crisis derivadas son parte del desarrollo de las organizaciones. El arte de manejarlos apropiadamente determinará la ventaja competitiva de las empresas.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Etica Laboral	Se descubre y toma conciencia, sobre la conveniencia de actuar bajo los parámetros de una conducta ética, en todos los aspectos de su vida.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Liderazgo Situacional	Se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Manejo de Conflictos y Estrategias de Negociación	Se genera un cambio de paradigma, definiendo el conflicto como una fuerza positiva generadora de ideas que promueven el cambio y desarrollar la competencia de la negociación buscando el ganar-ganar.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Mantenimiento del Clima Laboral	Se analiza hasta qué punto incide la autoestima, la participación y los estímulos recibido en su entorno	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Programación Neurolingüística	Se ejercitan las técnicas básicas del autoconocimiento, autocontrol, automotivación, comunicación efectiva e integración grupal para el trabajo en equipo.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 1 se presenta la inversión monetaria por el módulo de capacitaciones propuesto para la etapa de formación.

Tabla 1 -Inversión Modulo de Capacitaciones

INVERSION MODULO DE CAPACITACION

No.	Capacitacion	Duracion	Modalidad	Proveedor	No. Participantes	Precio por Hora	Costo total por Capacitacion	Precio Coffee Break	Costo Total Coffee Break	Costo Total
1	Modelo de Gestion del Clima Organizacional	4	Interna	RRHH	15	L275.00	L1,100.00	L80.00	L1,200.00	L2,300.00
2	Cambio Paradigmatico	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
3	Estado del cambio	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
4	Etica Laboral	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
5	Liderazgo Situacional	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
6	Manejo de Conflictos y Estrategias de Negociacion	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
7	Mantenimiento del Clima Laboral	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
8	Programa de Neurolingüística	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
9	Trabajo en Equipo	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
									Total Inversion	L27,900.00

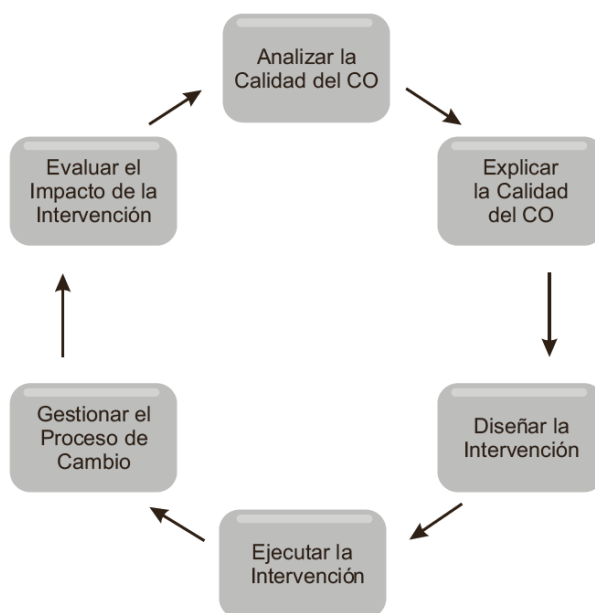
NOTA: PROCINCO (Programa de capacitación integral para la competitividad) parte de la Asociación Hondureña de Maquiladores, tiene establecida una tarifa plana para los miembros de la asociación que solicitan capacitaciones privadas.

Fuente: Elaboración propia

Etapas del modelo de Gestión de Clima Organizacional

Posterior a la formación de los responsables, se procede con la gestión del clima organizacional mediante el modelo propuesto. En la Ilustración N° 23 se presentan las etapas del modelo implementado.

Ilustración 23 – Etapas Modelo Gestión Clima Organizacional



Fuente: *Gestión del clima organizacional e intervención basada en evidencias*

A continuación, se presenta una breve explicación de cada una de las etapas del modelo.

1. Analizar la calidad del clima organizacional

Esta etapa consiste en elaborar un apropiado diagnóstico de los hechos, problemas, oportunidades o brechas en la calidad del clima organizacional de la empresa en comparación con las metas o expectativas gerenciales. Mediante instrumentos de diagnóstico y métodos apropiados, válidos y confiables. (Toro Álvarez et al., 2013)

2. Explicar las causas del clima organizacional

Esta etapa consiste en explicar el estado actual de la calidad del clima organizacional en relación con las metas o expectativas gerenciales. Se trata de identificar las circunstancias, antecedentes, agentes determinantes y consecuencias de la calidad actual

del clima en la organización y los equipos de trabajo, mediante ayudas y métodos apropiados como grupos nominales, grupos focales, entrevistas a profundidad, entre otros. (Toro Álvarez et al., 2013)

3. Diseñar la intervención

Esta etapa consiste en diseñar la intervención orientada a cerrar la brecha o a mantener el nivel de actual, según sea la situación de la organización. Consiste en plantear estrategias para cada grupo y para la organización en general, orientadas al cambio, eliminación o mejora de las realidades de trabajo que afectan la calidad del clima de la organización y los equipos. (Toro Álvarez et al., 2013)

4. Ejecutar la intervención

Como su nombre lo indica consiste en operacionalizar las estrategias y actividades presupuestadas. Esto tiene efectos positivos si se ha mantenido claro el propósito de la acción, si se ejecuta con base en los lineamientos establecidos (metas y objetivos de los equipos y la organización) y si se reconoce como una actuación beneficiosa para las personas. (Toro Álvarez et al., 2013)

5. Gestionar el proceso de cambio

Se trata de mejorar o mantener los niveles de CO (sensibilizar). La gestión del cambio es permanente durante el proceso de mejoramiento de la calidad del CO, iniciando desde a etapa previa al diagnóstico y terminando con la evaluación de la eficacia de las acciones de mejora. Esta gestión consiste en controlar, conocer y anticipar los posibles efectos que el cambio traerá, incluyendo los esperados, positivos o no y los inesperados. (Toro Álvarez et al., 2013)

6. Evaluar el impacto de la intervención

Como en cualquier otro proceso de gestión es importante que se generen indicadores que permitan examinar objetivamente el logro de los resultados, estos podrán ser cualitativos o cuantitativos, siempre que se asegure que se cuenta con información objetiva para medirlos. (Toro Álvarez et al., 2013)

Responsables de la Gestión del Clima Organizacional

El clima organizacional no es responsabilidad única del área de Recursos Humanos, sino un compromiso de todos los miembros de la organización. El rol del área de Recursos Humanos es más de un asesor interno, que orienta en todo lo que respecta a la gestión del clima organizacional a los directivos, jefes, responsables de áreas y miembros de equipo.

Indicadores de la Gestión del Clima Organizacional

En cuanto a la medición de los resultados, la organización puede considerar los resultados de la encuesta de clima organizacional como un indicador de la efectividad de las mejoras, pero se deben establecer otros indicadores para medir con mayor frecuencia las estrategias establecidas para la mejora del clima organizacional.

Contenido del Manual

El contenido⁵ propuesto para el manual de Gestión de Clima Organizacional se detalla a continuación:

- A. Portada
- B. Índice
- C. Conceptualización
- D. Objetivos
- E. Instrucciones de aplicación
- F. Alcance
- G. Periodicidad
- H. Responsables
- I. Variables de medición
- J. Etapas del modelo
- K. Retroalimentación de los resultados

⁵ Ver anexo 5

L. Acciones de Intervención

M. Plan de acción

N. Métricas

Dentro del manual se profundiza con mayor detalle en las recomendaciones para cada una de las etapas del modelo, se especifican las acciones de intervención para cada una de las variables y se proporcionan los indicadores para medir los resultados de dichas acciones.

3.1.1.3. Impacto de la propuesta

Investigaciones científicas han mostrado, que el clima organizacional afecta la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo. La satisfacción laboral contribuye a reducir las intenciones de renuncia, el ausentismo y los altos índices de rotación, pero la insatisfacción por el contrario provoca que aumenten los índices de rotación, los accidentes de trabajo, incapacidades por enfermedades y la aparición de conductas que afectan la productividad.

Por otro lado, la motivación laboral, impacta directamente en el desempeño, cuando hay niveles altos de motivación se puede identificar esfuerzo, dedicación, compromiso y enfoque por parte de los empleados, sin embargo, si hay baja motivación laboral, se logra percibir bajo nivel de energía, poco esfuerzo, menor dedicación y enfoque, es decir un inferior y deficiente desempeño, por lo que resulta viéndose claramente afectada la productividad de la organización.

Un clima positivo favorece en otros aspectos de la organización como; la calidad del servicio, disminución de los productos defectuosos, mayor apertura al cambio, niveles óptimos de satisfacción del cliente interno y externo, promueve la innovación y la creatividad, etc.

Lo descrito arriba revela que contar con un clima organizacional positivo es un requerimiento para la productividad y la calidad de la vida de las personas, de allí radica la decisión de la empresa Químicas Handal de implementar el modelo de gestión e intervención del clima organizacional, ya que se alinea a sus aspiraciones y objetivos estratégicos.

Impacto del clima organizacional en la rotación

A continuación, para objeto de este análisis utilizaremos la rotación como indicador clave para cuantificar en base a proyecciones, como impacta la rotación en el plan estratégico de la empresa, al generar pérdidas de recursos, fuga de talento y retroceso en los procesos internos.

Así mismo, se presenta el impacto positivo de la implementación del modelo de gestión de clima organizacional dentro de la empresa.

En el 2021, se registró un índice de rotación neta del 53%. En la Formula N° 1 se presenta la ecuación para obtener el índice de rotación neta, siendo un total de 71 bajas y un promedio anual de 134 empleados.

Formula 1 - Índice de Rotación Neta

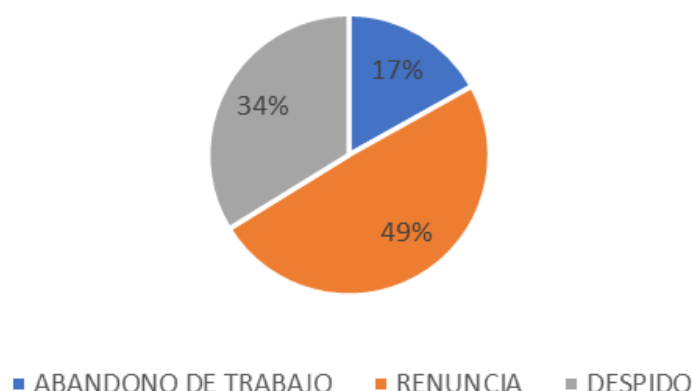
Índice de rotación neta	$\frac{71}{134} = 53\%$
--------------------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia - información obtenida del área de Recursos Humanos

En cuanto a la rotación, las bajas por renuncia registran un 49% sumado al 17% por abandono de trabajo, que representa el 66% del total de las bajas, siendo este el porcentaje más alto y denotando una problemática latente en relación a la satisfacción laboral de los empleados, el compromiso y su estabilidad dentro de la empresa.

En la Ilustración N° 24 se presenta el % de bajas por razón, contemplándose 3 tipos; renuncia con o sin preaviso, despido justificado o injustificado y abandono de trabajo, en donde es considerado abandono de trabajo según el Artículo 112, Inciso h) del Código de Trabajo de Honduras⁶; cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada durante dos (2) días completos y consecutivos o durante tres (3) días hábiles en el término de un (1) mes.

Ilustración 24 - % de bajas por razón

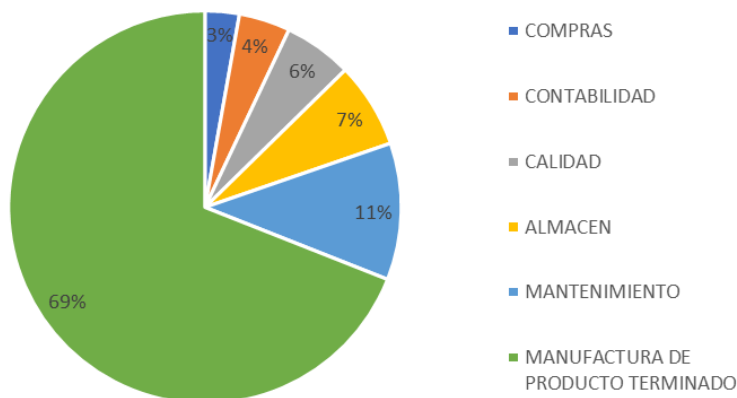


Fuente: Elaboración propia - información obtenida del área de Recursos Humanos

⁶ Ver anexo 6

El área de manufactura de producto terminado registro el 69% del total de bajas del año 2021. Siendo esta el área con el porcentaje más alto en términos de rotación. En la Ilustración N° 25 se presentan las bajas por área del año 2021.

Ilustración 25 - % de bajas por área del año 2021



Fuente: Elaboración propia - información obtenida del área de Recursos Humanos

En la Formula N° 2 se presenta la ecuación para obtener el índice de rotación voluntaria. Siendo un total de 47 bajas y un promedio anual de 134 empleados.

Formula 2- Índice de rotación voluntaria

Índice de rotación voluntaria	$\frac{47}{134}$	=	35%
--------------------------------------	------------------	---	-----

Fuente: Elaboración propia - información obtenida del área de Recursos Humanos

Una vinculación afectiva pobre con el trabajo incrementa la posibilidad de aparición de burnout y estrés en los empleados, esto, a su turno, puede producir altos índices de rotación, ausentismo y quejas del personal. (Toro Álvarez et al., 2013)

A través de los antecedentes provistos por el indicador de rotación, la empresa logra identificar una deficiencia en relación al compromiso y vinculación afectiva de los empleados con su trabajo. Al identificar esta problemática, la empresa procede a establecer un plan de acción, definiendo las acciones de intervención para contrarrestar los efectos adversos y para alcanzar un mayor nivel de sentido de pertenencia y, por consiguiente; compromiso y vinculación afectiva por parte de los empleados.

Dentro del modelo propuesto, el fenómeno de la rotación está vinculado a las variables de sentido de pertenencia, retribución, apoyo del jefe y estabilidad. La implementación de un

modelo de gestión de clima organizacional y el establecimiento de acciones de intervención estratégicas para cada variable relacionada, impactara positivamente en los índices de rotación voluntaria.

Un estudio realizado por Hay Group Insight en 2012, apoyado en información de su base de datos la cual incluye información de 351 organizaciones, representando por cinco millones de empleados alrededor del mundo, muestra que ganar el compromiso de los empleados y brindarles el apoyo adecuado tiene un impacto positivo en los ingresos y en la reducción de costos de las organizaciones. Las organizaciones con altos niveles de compromiso tienen índices de rotación 40% más bajos que aquellas con bajos niveles en este factor. Pero aquellas con altos niveles tanto en compromiso y apoyo para el éxito, muestran una reducción total en rotación voluntaria del 54%. (Tiempo, s. f.)

Tomando como referencia las ventajas que proporciona la implementación del modelo propuesto y la información proporcionada por el estudio realizado por Hay Group Insight, el impacto en los índices de rotación al establecer acciones de intervención proporcionaría los siguientes resultados:

En la Tabla N° 2 se presenta un comparativo de la rotación de personal en relación al nivel de compromiso de los empleados.

Tabla 2 - Rotación de personal en relación al nivel de compromiso

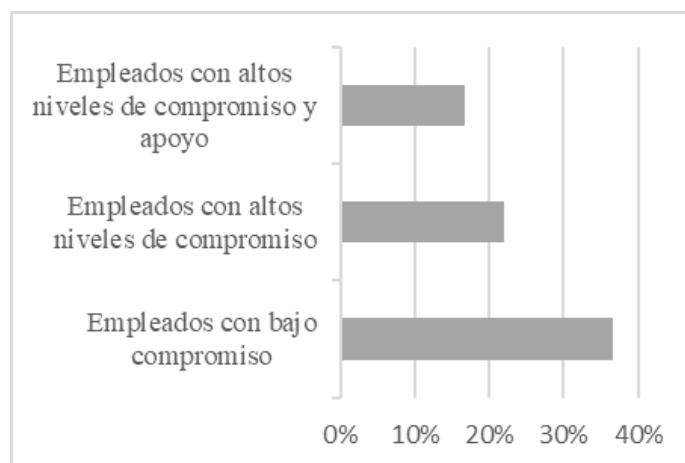
Variable	Índice de rotacion 2021
Empleados con bajo compromiso	35%
Empleados con altos niveles de compromiso	21%
Empleados con altos niveles de compromiso y apoyo	16%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, efectivamente si las organizaciones promueven altos niveles de compromiso a través de acciones de intervención organizacional concretas, reducen su rotación voluntaria en un 40% es decir, en relación al año 2021 la empresa reduce su rotación en un 21%, por otro lado, aquellas que logran altos niveles de compromiso y apoyo del jefe logran una reducción del 54%, como resultado la empresa reduce la rotación voluntaria de un 35% a un 16%.

En la Ilustración N° 26 se presenta la gráfica de los resultados que se obtienen cuando se promueve el compromiso de los empleados.

Ilustración 26- Gráfica de rotación de personal en relación al nivel de compromiso.



Fuente: Elaboración propia

Los estudios de Hay Group Insight estiman que el costo de reemplazar un empleado ronda entre el 50% y el 150% del salario. (Tiempo, 2014)

Considerando los valores proporcionados por el estudio Hay Group, dentro de una empresa de la Industria Maquiladora bajo el régimen de la Zona Libre, que para el 2021 maneja un salario mínimo⁷ de L. 8,843.37, en una jornada ordinaria de 44 horas, y una rotación voluntaria anual del 35% (47 empleados por renuncia voluntaria).

El costo aproximado por reemplazar a un empleado que renunció voluntariamente es de L. 13,265.06 por empleado y un global de L. 623,457.59 por el total de empleados que renunciaron en el 2021.

En la Tabla N° 3 se presenta el cálculo de los costos a un 50% sobre el salario por reemplazar a un empleado para el año 2021 y año 2022

⁷ Ver anexo 7

Tabla 3 - Costos por reemplazar a un empleado por renuncia voluntaria

COSTO DE MANO DE OBRA POR REEMPLAZAR A UN EMPLEADO (50%)			
Concepto	%	2021	2022
Horas		44	44
Salario mínimo		8,843.37	9,506.63
Costo (50%)		4,421.69	4,753.32
COSTO POR EMPLEADO		13,265.06	14,259.95
COSTO TOTAL ANUAL		623,457.59	670,217.42

Fuente: Elaboración propia

Sumando los costos por rotación y los costos por contratación, el costo total anual por reemplazar a los empleados por renuncia voluntaria para el 2021, son aproximadamente de L. 738,020.32.

Tabla 4 - Costo total anual por reemplaza a un empleado por rotación voluntaria

Costos	Cantidad personas 2021	Costo unitario anual	Total
Costo de mano de obra	47	13,265.06	623,457.82
Costos de Contratación	47	2,437.50	114,562.50
COSTO TOTAL			L 738,020.32

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 5 se presenta el cálculo por reemplazar a un empleado bajo el Marco Laboral Legal de Honduras.

Tabla 5 - Costo por reemplazar a un empleado bajo el marco laboral legal de Honduras

COSTO DE MANO DE OBRA POR REEMPLAZAR A UN EMPLEADO				
Concepto	%	2021	%	2022
Horas		44		44
Salario mínimo año 2021		8,843.37		9,506.63
Tiempos extras		1,200.00		1,200.00
Salario Mensual		10,043.37		10,706.63
Cargas Sociales de ley:				
Seguro Social Patronal-IVM	3.05%	329.29	3.20%	329.29
Seguro Social Patronal-EM	5.88%	608.12	6.00%	608.12
Seguro Social Patronal-RP	0.20%	20.68	2.00%	20.68
RAP-Reserva Laboral	4.00%	353.73	4.00%	353.73
INFOP	1.00%	117.62	1.00%	124.26
Total Cargas Sociales de Ley	14.13%	1,429.46	16.20%	1,436.09
Reserva Finiquito:				
Reserva Décimo Tercero	8.33%	736.65	8.33%	736.65
Reserva Décimo Cuarto mes	8.33%	736.65	8.33%	736.65
Reserva Vacaciones	2.78%	245.65	2.78%	245.65
Reserva Cesantía	9.72%	976.22	9.72%	976.22
Total Reserva Finiquito	29.16%	2,695.17	29.16%	2,695.17
Total Salarios + Cargas Sociales + Reserva Finiquito	43.29%	14,168.00	45.36%	14,837.89
COSTO TOTAL		L 665,895.83		L 697,380.78

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 6 se presenta el cálculo total por reemplazar a un empleado bajo el Marco Laboral Legal de Honduras.

Tabla 6 - Costo total por reemplazar a un empleado bajo el marco laboral legal de Honduras

Costos	35% de rotacion anual	Costo unitario anual	Total
Costo de mano de obra	47	14,168.00	665,896.00
Costos de Contratación	47	2,437.50	114,562.50
COSTO TOTAL			L 780,458.50

Fuente: Elaboración propia

Con esto se puede evidenciar que en relación al porcentaje que contempla el estudio de Hay Group Insight del 50% esta numéricamente aproximado a la realidad laboral de Honduras.

En la Tabla N° 7 se presenta el análisis costo beneficio de la propuesta.

Tabla 7 - Análisis proyectado del costo beneficio de la implementación

BENEFICIO DE LA PROPUESTA " MODELO GESTION DE CLIMA ORGANIZACIONAL "			
Inversión	Cantidad/ Horas	Costo x Unidad	Total
Costos de Inducción	4	66.67	266.67
Costos de formación	36	711.11	25,600.00
Costos formacion hora hombre	36	111.11	3,999.96
Costos hora hombre Implementación	1,056	104.17	110,000.00
Total Inversión			L 139,866.63
Costos	35% de rotacion anual	Costo unitario anual	Total
Costo de mano de obra	47	14,168.00	665,896.00
Costos de Contratación	47	2,437.50	114,562.50
COSTO TOTAL			L 780,458.50
BENEFICIO DE LA PROPUESTA			L 640,591.87

Fuente: Elaboración propia e información proporcionada por Recursos Humanos

Considerando que el total de la inversión de la empresa por la implementación es de L.139,866.63 y el costo total por la rotación voluntaria es de L. 780,458.50, el beneficio de la propuesta es del L. 640,591.87.

Al implementar el modelo de gestión de clima organizacional, diseñar, ejecutar y gestionar la intervención del clima organizacional, logra incrementar el compromiso y esto le permite alcanzar la reducción de la rotación de un 35% a un índice del 21%

En paralelo la empresa logra reducir sus costos totales por rotación voluntaria anual de L. 780,458.50 hasta aproximadamente L. 174,831.70, representando un ahorro de L. 605,626.80.

En la Tabla N° 8 se presenta el análisis proyectado de reducción de costos.

Tabla 8 - Análisis proyectado de reducción de costos

Costos	21% de rotacion anual	Costo unitario anual	Total
Costo de mano de obra	19	14,125.57	268,385.83
Costos de Contratación	19	2,437.50	46,312.50
COSTO TOTAL			L 314,698.33
BENEFICIO DE LA PROPUESTA			L 174,831.70

Fuente: Elaboración propia

La propuesta tiene contemplado una duración de implementación de 6 meses, medición de resultados a través de los indicadores cada trimestre, medición anual a través de la encuesta de clima laboral y gestión e intervención del clima organizacional de forma permanente.

3.2 PROPUESTAS DE MEJORAS

3.2.1 Propuesta 1: Ficha de Registro de Entrevista Laboral

3.2.1.1. Antecedentes

Según Gutiérrez (2013), en el año 1921 surgen las primeras entrevistas laborales que fueron elaboradas por el Sr. Thomas Edison, dichas entrevistas tenían en su haber preguntas de conocimiento general un tanto “fuera de lo común”, más sin embargo, se mantenía el sentido pertenencia a encontrar en las competencias laborales que debían poseer los aspirantes en aquel entonces.

En la actualidad, las entrevistas laborales toman un rumbo completamente diferente, el internet, las redes sociales, las plataformas web y la incorporación de nuevas tecnologías, ha venido a facilitar en gran manera la labor de atracción de candidatos al área de Recursos Humanos.

Dentro del proceso de reclutamiento de personal, la entrevista laboral es la fase definitiva en el proceso de contratación, es el último filtro previo a la colocación de una vacante y el área de Recursos Humanos es el responsable de la estructuración y desarrollo de este mecanismo.

La entrevista laboral es un encuentro cara a cara que permite comprobar la idoneidad del candidato para un puesto en concreto. Se trata de ver si se tienen determinadas competencias, que conforman el perfil requerido para el puesto ofertado. También es importante para averiguar el estilo personal, temperamento y habilidades sociales con las que se cuenta o dispone el candidato, así como sus puntos fuertes y débiles ante los demás candidatos. (Barranco Martos, 2013)

Se considera la etapa determinante y más importante del proceso de reclutamiento de personal, dado que es la etapa donde se comprueba si los aspirantes reúnen las competencias necesarias para ocupar la posición. Por otro lado, el entrevistador es la persona encargada de llevar a cabo la entrevista; es decir, de plantear las preguntas, escuchar y registrar las respuestas de las personas entrevistadas.

En la entrevista laboral es imperativo que participe el jefe inmediato del área a la que está aplicando el candidato, con el fin de que valore las competencias técnicas y participe en la toma de decisiones, de esa forma el candidato será aceptado en su área sin resistencias. La decisión se debe tomar en consenso con el área de Recursos Humanos, en caso de que no haya acuerdo, la decisión final la tiene el jefe inmediato del candidato.

Según (Cruz, 2001) no es poco frecuente confirmar la ausencia de criterios concretos de decisión entre los responsables de la selección o que éstos estimen de forma subjetiva e imprecisa el grado de mayor o menor cercanía a un perfil de puesto no siempre ajustado a los propósitos reales de la misión a desempeñar.

Por lo que es importante que el área de Recursos Humanos, proporcione los instrumentos necesarios para facilitarle la labor al entrevistador, es decir; hoja de vida actualizada, solicitud de empleo, pruebas técnicas, test psicométricos y cualquier otro documento que permita que el entrevistador profundice acerca de las competencias, habilidades y experiencias que posee el candidato y que finalmente le permita a la empresa contratar al aspirante más idóneo.

3.2.1.2. Descripción de la propuesta

El nuevo escenario organizacional persuade a las empresas a obtener un personal más competente en función de optimizar las operaciones tanto tácticas como administrativas que se sumergen dentro de su accionar, es así que el proceso de reclutamiento del personal tiene como objetivo seleccionar a los aspirantes más idóneos para desempeñar cargos y funciones vacantes, que permitan potenciar la competitividad de la organizacional como tal. (Román, 2018)

A través de las evaluaciones de desempeño, se logró evidenciar que algunas jefaturas y responsables de área, poseen algunas falencias en cuanto al manejo de una entrevista laboral efectiva, lo que provoca una serie de dificultades a la hora de concretar si un candidato es apto o no apto para una posición, y en muchas ocasiones se cometa el error de proceder a la contratación de un candidato que no es apto, impactando negativamente en la productividad y costos de la organización.

Un estudio realizado por Universia España (2015) determina, que existen diversos aspectos que se deben considerar para que una entrevista laboral se eficiente en la medida que el reclutador o la organización lo requieran. Estos aspectos se relacionan directa e

indirectamente con el puesto pretendido a ocupar, tales como: experiencia, destrezas, habilidades (sociales, técnicas, humanísticas, interpersonales, entre otras).

Por lo que se propone un módulo de capacitaciones dirigido a los jefes inmediatos, responsables de área, directivos y personal que participa en el proceso de reclutamiento y la etapa de entrevista.

En la Ilustración N° 28 se presenta el módulo de capacitaciones propuesto para el desarrollo de las destrezas y habilidades necesarias para una ejecución eficaz de las entrevistas de contratación.

Ilustración 27 - Modulo de capacitaciones para habilidades de la entrevista laboral

Capacitacion	Descripcion	Duracion	Participantes
Comunicacion Asertiva	Tiene el objetivo de desarrollar la habilidad de comunicarse de manera efectiva, facilitando las técnicas necesarias para lograr ese tipo comunicación.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Escucha Activa	Tiene el objetivo de desarrollar una de las habilidades más importantes para la comunicación. A través de la escucha activa, debemos conseguir transmitir interés y centrarnos en la información que nos dan.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Inteligencia Emocional	Tiene el objetivo de desarrollar su eualización, de modo que tengan la capacidad de expresar, comprender y controlar las emociones.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.
Buenas prácticas en el proceso de contratación	Tiene el objetivo de explicar los principios, procedimientos y políticas para garantizar un proceso de contratación sin ninguna forma de discriminación.	4 Horas	Todas las jefaturas y responsables de area.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 6 se presenta la inversión monetaria por el módulo de capacitaciones propuesto para el desarrollo de las destrezas y habilidades necesarias para una ejecución eficaz de las entrevistas de contratación.

Tabla 9 - Inversión Modulo de Capacitaciones



INVERSION MODULO DE CAPACITACION

No.	Capacitacion	Duracion	Modalidad	Proveedor	No. Participantes	Precio por Hora	Costo total por Capacitacion	Precio Coffee Break	Costo Total Coffee Break	Costo Total
1	Comunicacion Asertiva	4	Interna	RRHH	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
2	Escucha Activa	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
3	Inteligencia Emocional	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
4	Buenas prácticas en el proceso de contratación	4	Externa	PROCINCO	15	L500.00	L2,000.00	L80.00	L1,200.00	L3,200.00
									Total Inversion	L12,800.00

NOTA: PROCINCO (Programa de capacitacion integral para la competitividad) parte de la Asociacion Hondureña de Maquiladores, tiene establecida una tarifa plana para los miembros de la asociacion que solicitan capacitaciones privadas.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se logró identificar que el área de Recursos Humanos, no cuenta con un formato con el cual se pueda evidenciar los resultados e impresiones del candidato en la entrevista que ejecuta el jefe de área. Actualmente se reciben de manera verbal y en pocas ocasiones se realiza la retroalimentación vía correo electrónico.

El no documentar de manera formal, precisa y objetiva las impresiones finales del jefe de área en lo que respecta al candidato, deja una brecha para que se puedan cometer errores de interpretación y se contrate a una persona no competente para la posición.

La Organización Internacional de Normalización menciona a través de la Norma Internacional ISO 9001:2015, en el apartado 7.2, inciso b, que las empresas deben asegurarse de que las personas que le conforman sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas. En el inciso d, indica que las empresas deben conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia. (González Gaya & Manzanares Cañizares, 2020, p. 87)

Por lo que se propone también, la implementación de una ficha de registro de entrevista para documentar las impresiones del jefe, con el fin de validar si el individuo reúne las competencias necesarias para la posición y evidenciar la conformidad de los requisitos del sistema de gestión de calidad.

El formato de la ficha de registro⁸ de entrevista laboral diseñada para el área de Recursos Humanos, está dividida en cinco (5) secciones, en la primera sección se coloca la fecha de la

⁸ Ver anexo 8

entrevista y la información general del candidato. En la segunda sección se proporcionan las instrucciones y se presentan 4 factores de calificación, en una escala de evaluación de favorabilidad del 1 al 5, que serán un referente para valorar las competencias del candidato, se abordan factores como ser; impresión inicial, experiencia laboral, formación y competencias genéricas. En la tercera sección se presenta un apartado para proporcionar las impresiones y conclusiones sobre el candidato. En la cuarta sección, se presentan dos enunciados para concluir si la el candidato es apto o no apto a criterio del entrevistador y finalmente, en la quinta sección se encuentra un espacio reservado para que el jefe inmediato coloque su nombre y firma.

3.2.1.3. Impacto de la propuesta

En diciembre del pasado 2012 se publicó un estudio desarrollado por Career Builder en Estados Unidos sobre las causas y consecuencias de las contrataciones llevadas a cabo de forma incorrecta. (Factor Capital Humano, 2019)

El estudio proporciono una serie de causas por las cuales se realiza una mala contratación, los datos que refleja el estudio de Career Builder son los siguientes:

En la Ilustración N° 29 se presentan las causas por una mala contratación, expresado en porcentaje de empresas que estaban de acuerdo con la afirmación.

Ilustración 28 - Causas de una mala contratación

Causas de una mala contratación	%
Necesidad urgente de completar una vacante	43%
Insuficiente capacidad para captar talento	22%
La disminución de consultores debido a la crisis dificultó la selección	10%
No se chequearon las referencias	9%
Falta de marketing de empleo	8%
Sin seguridad para definir el “por qué de la mala contratación”	26%

Fuente: Elaboración propia e información obtenida de infocapitalhumano.pe

De acuerdo con ID Hunt, contratar al candidato equivocado es más común de lo que se cree. No importa el puesto, ni el tamaño de la empresa para la que se busca al talento. Pero,

además, agrega Adriana Martínez, fallar en la selección repercute también en costos intangibles. La elección del perfil equivocado puede costarle hasta 18 meses de sueldo a una empresa, de ahí la importancia de una buena selección de personal. (Factor Capital Humano, 2019)

Las empresas de la Industria Maquilera tienen un alto índice de rotación en las áreas operativas, principalmente en el área de producción. Bajo ese escenario, supongamos que la empresa necesita contratar un operario para el área de Manufactura de Producto Terminado, considerando que el salario mínimo⁹ para el 2022 es de L. 9,506.63 bajo el régimen de Zona Libre (ZOLI), y que la curva de aprendizaje para la posición es de un mes.

Para calcular los costos de una mala contratación consideraremos como referente el proceso de reclutamiento y selección, por lo tanto, debemos contemplar los costos del proceso de contratación y los costos de mano de obra.

En la Ilustración N° 30 se presenta la fórmula para cálculo de los Costos de Contratación.

Ilustración 29 – Calculo de Costos por Contratación

$$\text{Costo por contratación} = \frac{\text{Costos internos de reclutamiento} + \text{Costos externos de reclutamiento}}{\text{Número total de contrataciones}}$$

Fuente: Elaboración propia

En los costos de contratación se incluyen los costos internos y externos. La empresa tiene un costo de reclutamiento por candidato de L. 2,437.50 y un costo total por vacante de L. 12,187.50, considerando que en promedio se entrevistan 5 personas para poder cubrir una vacante.

⁹ Ver Anexo 7

En la Tabla N° 10 se presenta el cálculo de los Costos de Contratación.

Tabla 10 - Costos de contratación por vacante

Costos Internos	Costo Unitario	Cantidad / horas	Costo Total
Costo de Mano de Obra entrevista	104.17	2	208.33
Costo de Mano de Reclutamiento	66.67	5	333.33
Costo de Mano de Obra Examen Fisico	145.83	1	145.83
Documentacion	2.00	25	50.00
Suministros Examen Medico	800.00	1	800.00
Costo Total Internos			L1,537.50
Costos Externos	Costo Unitario	Cantidad / horas	Costo Total
Prueba Covid	350.00	1.00	350.00
Plataforma de Oferta Laboral	550.00	1.00	550.00
Costo Total Externos			L900.00
COSTO TOTAL			L2,437.50

Fuente: Elaboración propia e información proporcionada por Recursos Humanos

Una mala contratación le estaría costando a la empresa un total de L. 15,273.87 mensual, para una jornada ordinaria de 44 horas, considerando que esta persona fuera dada de baja en el término de un mes, que es el tiempo establecido para que pueda alcanzar el nivel de productividad esperado y para que pueda ser medido su desempeño de forma objetiva. En la Tabla N° 11 se presentan los Costos de Mano de Obra en el término de un mes.

Tabla 11 - Calculo de costo de Mano de Obra

COSTO DE MANO DE OBRA DE JORNADA ORDINARIA POR TURNO				
Concepto	%	Diurno	Mixto	Nocturno
Horas		44	42	36
Salario mínimo año 2022		9,506.63	9,506.63	11,883.29
Promedio mensual de Horas extras		1200.00	1200.00	1200.00
Salario Mensual		10,706.63	10,706.63	13,083.29
Cargas Sociales de ley:				
Seguro Social Patronal-IVM	3.20%	345.49	345.49	345.49
Seguro Social Patronal-EM	6.00%	620.53	620.53	620.53
Seguro Social Patronal-RP	2.00%	206.84	206.84	206.84
RAP-Reserva Laboral	4.00%	380.27	380.27	380.27
INFOP	1.00%	125.55	125.55	149.31
Seguro de Vida				
Total Cargas Sociales de Ley	16.20%	1,678.67	1,678.67	1,702.44
Reserva Finiquito:				
Reserva Décimo Tercero	8.33%	791.90	791.90	791.90
Reserva Décimo Cuarto mes	8.33%	791.90	791.90	791.90
Reserva Vacaciones	2.78%	264.07	264.07	264.07
Reserva Cesantia	9.72%	1,040.68	1,040.68	1,040.68
Total Reserva Finiquito	29.16%	2,888.56	2,888.56	2,888.56
Total Salarios + Cargas Sociales + Reserva Finiquito	45.36%	15,273.87	15,273.87	17,674.29

Fuente: Elaboración propia e información proporcionada por Recursos Humanos

Tan importante es la pérdida en términos económicos como la afectación al resto de la organización en aspectos como baja en la moral colectiva o deterioro en el clima laboral, que se traducen en baja de productividad, algo que no se monetiza fácilmente pero que repercute en el estado de resultados final. (Factor Capital Humano, 2019)

Por lo general, un candidato que ha sido contratado de forma incorrecta, cuando ha culminado su periodo de prueba y tiene la certeza de quedarse de forma permanente en la posición, comienza a mostrar actitudes, rasgos de personalidad y conductas pocos productivas, en muchas ocasiones cae en un estado de conformismo, comodidad y, por consiguiente, a disminuir su productividad

Considerando que el total de la inversión de la empresa por la implementación es de L.16,877.00 y el costo total por una mala contratación es de L. 27,461.37 el beneficio de la propuesta es del L. 10,583.61 por contratación.

En la Tabla N° 12 se presenta el análisis costo beneficio de la implementación de la ficha de registro.

Tabla 12 - Análisis costo beneficio de la implementación de la ficha de registro

BENEFICIO DE LA PROPUESTA "FICHA DE REGISTRO DE CONTRATACION"			
Inversión	Cantidad/ Horas	Costo x Unidad	Total
Costos de Inducción	4	575.00	2,300.00
Costos de formación	16	800.00	12,800.00
Costos formacion hora hombre	16	111.11	1,777.76
Total Inversión			L 16,877.76
Costos	Cantidad personas	Costo unitario anual	Total
Costo por Contratacion de Personal	1	12,187.50	12,187.50
Costo por Mal Contratacion	1	15,273.87	15,273.87
Costo Total			27,461.37
BENEFICIO DE LA PROPUESTA			L 10,583.61

Fuente: Elaboración propia e información proporcionada por Recursos Humanos

La propuesta tiene contemplado una duración de implementación de un mes, medición de resultados a través de los indicadores mensuales y un uso permanente del formato.

4 CAPÍTULO IV

4.1 CONCLUSIONES

- A través de la implementación del modelo de Gestión de Clima Organizacional Intervención Basado en Evidencias, se logró establecer los lineamientos básicos necesarios para la medición, diagnóstico e intervención del clima organizacional, impactando con esto significativamente en el fortalecimiento de la cultura corporativa, la optimización de recursos y de la productividad.
- Mediante el análisis del modelo de Gestión de Clima Organizacional Intervención Basado en Evidencias se logró identificar a los responsables de la gestión del clima organizacional, y, así también, las competencias requeridas para la adecuada intervención y el establecimiento de los planes de acción.
- A través del diagnóstico de necesidades de capacitación se pudo establecer el módulo de capacitaciones dirigido a los jefes y responsables de área, con el fin de desarrollar las habilidades necesarias y la sensibilización de su impacto en los resultados organizacionales.
- Apoyado en la metodología del modelo de Gestión de Clima Organizacional Intervención Basado en Evidencias se logró adecuar la encuesta de medición del clima organizacional, logrando con esto clarificar y ampliar las variables analizadas a través de la misma.

4.2 RECOMENDACIONES

4.2.1 Recomendación para la empresa

Se le recomienda a la empresa promover el uso de nuevas tecnologías, un mejor aprovechamiento de la transformación digital, la automatización y reingeniería de los procesos del área de Recursos Humanos, con el fin de elevar la productividad, optimizar el uso de los recursos y promover la mejora continua de la organización.

4.2.2 Recomendación para la universidad

Se le recomienda a la Universidad Tecnológica Centroamericana, intensificar el acompañamiento y asesoramiento de los estudiantes en el periodo de práctica profesional. Así también, ampliar el programa de formación complementaria dirigido a los estudiantes, con el fin de desarrollar las competencias requeridas para su desenvolvimiento en la vida laboral.

4.2.3 Recomendación para los estudiantes

Se les recomienda a los estudiantes visualizar la práctica profesional como una oportunidad para la aplicación y desarrollo de los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera universitaria. A fin de expandir sus habilidades, explorar los procesos y metodologías aplicadas por los profesionales con experiencia dentro del área de práctica profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-a). *Absentismo* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/absentismo>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-b). *Bidireccional* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/bidireccional>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-c). *Brecha* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/brecha>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-d). *Coeficiente* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/coeficiente>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-e). *Cognitivo, cognitiva* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/cognitivo>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-f). *Competencia* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/competencia>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-g). *Constructo* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/constructo>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-h). *Coordinador, coordinadora* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/coordinador>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.). *Denotar / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/denotar>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-j). *Desempeño / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/desempeño>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-k). *Desvincular / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/desvincular>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-l). *Diagnosticar / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/diagnosticar>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-m). *Diccionario de la lengua española / Edición del Tricentenario*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 12 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-n). *Fidedigno, fidedigna / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/fidedigno>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-o). *Genérico, genérica / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/genérico>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-p). *Idóneo, idónea / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/idóneo>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-q). *Indispensable* / *Diccionario de la lengua española*.

«Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/indispensable>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-r). *Perfil* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la

lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/perfil>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-s). *Popularizar* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario

de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/popularizar>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-t). *Productividad* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario

de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/productividad>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-u). *Proyectivo, proyectiva* / *Diccionario de la lengua española*.

«Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/proyectivo>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-v). *Psicométrico, psicométrica* / *Diccionario de la lengua española*.

«Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/psicométrico>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-w). *Relevancia* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario

de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/relevancia>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-x). *Requerimiento* / *Diccionario de la lengua española*.

«Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/requerimiento>

- ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-y). *Retroalimentación* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/retroalimentación>
- ASALE, R.-, & RAE. (s. f.-z). *Tercerizar* / *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dle.rae.es/tercerizar>
- Barranco Martos, A. (2013). *La entrevista de selección de personal*. Editorial CEP, S.L. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/50513>
- Cruz, E. V. (2001). La Entrevista Conductual Estructurada: Manual Práctico Para No Especialistas En Selección De Personal. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(174), 557-573. <https://www.proquest.com/docview/1348771998/abstract/C221427BAD64438APQ/6>
- Dictionary Cambridge. (s. f.). *Burnout*. Recuperado 13 de marzo de 2022, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/burnout>
- EAE Business School. (2017, septiembre 4). La importancia de los indicadores de gestión | EAE [EAE Business School]. *Retos en Supply Chain / Blog sobre Supply Chain de EAE Business School*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-gestion-la-importancia-de-contar-con-ellos/>
- Factor Capital Humano. (2019). ¿Cuánto le cuesta a una empresa una mala contratación? [Factor Capital Humano]. *Factor Capital Humano*. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/cuanto-le-cuesta-a-una-empresa-una-mala-contratacion/2019/10/>
- García, G., & Ibarra Velázquez, A. (2012). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO*. 147.

- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/197110>
- García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- González Gaya, C., & Manzanares Cañizares, C. (2020). *Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001: Guía de aplicación*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/162883>
- Gutiérrez, M. L. G. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DEL ESTADO BOLÍVAR*. 13, 26.
- infocapitalhumano. (s. f.). El Impacto de las Malas Contrataciones. *Recursos Humanos, el portal del Capital Humano | Guía empresas recursos humanos Perú*. Recuperado 11 de marzo de 2022, de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-impacto-de-las-malas-contrataciones/>
- Martin, N. (2010). Mide las capacidades sociales y la inteligencia. *La Nación*. <https://www.proquest.com/docview/335267514/abstract/C8CDC6E6C6EE438APQ/16>
- Martínez, P. L. R. L. (2018). Evaluación por competencias (1). *ABC Color*. <https://www.proquest.com/docview/2006752819/abstract/F858E77DA8FE4CFCPQ/1>
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: Uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>

- Miani, J. (2022). Nuevas tecnologías para el reclutamiento: Adaptación. El uso de inteligencia artificial para identificar los perfiles indicados en una contratación es una innovación que trajo la pandemia. *El Comercio*.
<https://www.proquest.com/docview/2615896484/citation/26F1E6FEF9F74312PQ/1>
- Miranda, M. A., Salas Rivera, É., & Bernabé González, T. B. (2011). *El clima como manifestación objetiva de la cultura*. Vol. 19(No. 25), 109-127.
- Rodríguez, A. (2014, abril 25). *¿Qué son y qué miden los test psicométricos?* BLOG | UTEL.
<https://utel.edu.mx/blog/rol-personal/que-son-y-que-miden-los-test-psicometricos/>
- Román, V. J. M. (2018). The importance of the interview as a tool in the process of selection of human talent. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore*, V(Special).
<https://www.proquest.com/docview/2247184567/abstract/B051394BCA034839PQ/1>
- Sapién-Aguilar, A. L., Gutiérrez-Diez, M. del C., Piñón-Howlet, L. C., & Araiza-Zapata, P. A. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *Publicaciones de la Facultad de Educación y Humanidades del Campus de Melilla*, 46, 13-29.
<http://dx.doi.org/10.30827/publicaciones.v46i0.5794>
- Tejedo, J. (2013). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Macmillan Iberia, S.A.
<https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/42951>
- Tiempo, C. E. E. (s. f.). *El impacto del clima organizacional en los resultados*. Portafolio.co. Recuperado 10 de marzo de 2022, de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>
- Tiempo, C. E. E. (2014, marzo 28). *El impacto del clima organizacional en los resultados*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-866229>
- Toro Álvarez, F., Sanín Posada, A., & Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Cincel S.A.S. (Eds.). (2013). *Gestión del clima organizacional*.

Intervención basada en evidencias (Primera edición). Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional, Cincel S.A.S. <https://doi.org/10.21772/gco.ibe>

Universia España. (2015). *Cómo han evolucionado las entrevistas de trabajo* [Universia España]. Universia España. <https://www.universia.net/es/actualidad/empleo/como-han-evolucionado-entrevistas-trabajo-1125831.html>

Viales, C. (2010). El rol de recursos humanos. *La Nación*. <https://www.proquest.com/docview/762676593/citation/8D338F6631DD45B6PQ/2>

GLOSARIO

Absentismo: m. Abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo. (ASALE & RAE, s. f.)

Burnout: El estado de falta de energía o entusiasmo por trabajar demasiado, o alguien que muestra los efectos de este estado. (Dictionary Cambridge, s. f.)

Brecha: Econ. Diferencia entre la demanda global y la producción de pleno empleo de una economía. (ASALE & RAE, s. f.)

Bidireccional: adj. De dos direcciones. *Acción, comunicación bidireccional.* (ASALE & RAE, s. f.)

Coordinador: adj. Que coordina. Apl. A In pers., u. t. c. s. (ASALE & RAE, s. f.)

Coefficiente Intelectual: Número que expresa la inteligencia relativa de una persona y que se determina dividiendo su edad mental por su edad física y multiplicando por 100. (ASALE & RAE, s. f.)

Conjunta: adj. Mezclado, incorporado con otra cosa diversa.

Cognitiva: adj. Pertenciente o relativo al conocimiento. (ASALE & RAE, s. f.)

Constructo: m. Psicol. Categoría descriptiva bipolar con la que cada individuo organiza datos y experiencias de su mundo, como el frío y el calor, lo dinámico y lo estático, etc. (ASALE & RAE, s. f.)

Competencia: f. Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. (ASALE & RAE, s. f.)

Diagnosticar: tr. Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. (ASALE & RAE, s. f.)

Dinámico: Sistema de fuerzas dirigidas a un fin. (ASALE & RAE, s. f.)

Desempeño: tr. Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. (ASALE & RAE, s. f.)

Desvincular: tr. Anular el vínculo de una persona o cosa con otra. (ASALE & RAE, s. f.)

Denotar: tr. Indicar, anunciar, significar. (ASALE & RAE, s. f.)

Fidedigna: adj. Digno de fe y crédito. (ASALE & RAE, s. f.)

Genérica: adj. Común a varias especies. (ASALE & RAE, s. f.)

Indispensable: adj. Que es necesario o muy aconsejable que suceda. (ASALE & RAE, s. f.-q)

Idónea: adj. Adecuado y apropiado para algo. (ASALE & RAE, s. f.)

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. (ASALE & RAE, s. f.)

Psicométrica: adj. Psicol. Perteneciente o relativo a la psicometría. *Pruebas psicométricas para medir la inteligencia.* (ASALE & RAE, s. f.)

Proyectivo: adj. Perteneciente o relativo al proyecto o a la proyección. (ASALE & RAE, s. f.)

Perfil: m. Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo. (ASALE & RAE, s. f.)

Productividad: Econ. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (ASALE & RAE, s. f.)

Popularizar: tr. Acreditar a alguien o algo, extender su estimación en el concepto público. U. t. c. prnl. (ASALE & RAE, s. f.)

Relevancia: f. Cualidad o condición de relevante, importancia, significación. (ASALE & RAE, s. f.)

Retroalimentación: Efecto retroactivo de un proceso sobre la fuente que lo origina. (ASALE & RAE, s. f.)

Requerimiento: m. Acción y efecto de requerir. (ASALE & RAE, s. f.)

Tercerizar: tr. Econ. Subcontratar o externalizar trabajos o servicios con terceros. (ASALE & RAE, s. f.)

ANEXOS

Anexo 1 - Formato de Requisición

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		FECHA DE LA SOLICITUD								
DIA		MES		AÑO						
INSTRUCCIONES										
<p>Señor Directivo: Recuerde realizar su requisición de personal con MINIMO 15 DIAS DE ANTICIPACIÓN, a la fecha de inicio de labores solicitada, de manera que el Area de Recursos Humanos pueda realizar el proceso de reclutamiento y selección.</p> <p>Las Requisiciones de Personal que obedezcan a una nueva plaza debera presentarlas al Area de Recursos Humanos con la firma de Aprobación del Gerente General</p>										
1. DATOS DE LA REQUISICIÓN										
CARGO REQUERIDO:		No. De Vacantes:	CIUDAD: SPS <input type="checkbox"/> CHOLOMA <input type="checkbox"/>							
AREA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	LINEA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>							
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:										
Retiro / Renuncia Empleado	<input type="checkbox"/>	REEMPLAZA A: <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> Cual: _____								
Reemplazo por Maternidad / Incapacidad	<input type="checkbox"/>									
Nueva Plaza	<input type="checkbox"/>									
Nueva posición	<input type="checkbox"/>									
Otro:	<input type="checkbox"/>									
FECHA DE INICIO DE LABORES:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">DIA</th> <th style="width: 20%;">MES</th> <th style="width: 20%;">AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DIA	MES	AÑO			
DIA	MES	AÑO								
<p>CANDIDATOS SUGERIDOS PARA CUBRIR LA VACANTES/ ANEXE HOJA DE VIDA: Tenga en cuenta que al sugerir un candidato al Area de Recursos Humanos asumirá que usted le conoce y confía en que posee cualidades para el buen desempeño del cargo.</p>										
1. _____ 2. _____ 3. _____										
Requisición solicitada por: 1. _____ Director/Jefe del Cargo Solicitado		Requisición aprobada por: 2. _____ Gerente General <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">DIA</th> <th style="width: 20%;">MES</th> <th style="width: 20%;">AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			DIA	MES	AÑO			
DIA	MES	AÑO								
2. DATOS GENERALES GESTIÓN HUMANA										
Revisado y Aprobado por: _____ Area de Recursos Humanos <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">DIA</th> <th style="width: 20%;">MES</th> <th style="width: 20%;">AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					DIA	MES	AÑO			
DIA	MES	AÑO								

Anexo 2 - Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias

Evaluación de Desempeño Nivel D					
Fecha					
Código de Empleado					
Nombre					
Posición					
Departamento					
DEFINICION DE CALIFICACION					
10	Este calificativo describe un nivel de cumplimiento de metas que va mucho mas allá de las exigencias razonables de desempeño, especialmente en áreas críticas de responsabilidad				
8-9	Este calificativo esta reservado para quienes de manera clara demuestran el desempeño que exige para cumplir con los requerimientos del cargo en términos de calidad y cantidades de producción				
4-7	Este calificativo se destina a los empleados que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente seria				
3-0	Esta categoría esta destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad esta obviamente por debajo de los requerimientos de su cargo, aun cuando se encuentra bajo supervisión cercana				
Competencias Técnicas					
Factores de Calificacion		Calificación	Meta	Observaciones	Porcentaje
1			10	NO COMPETENTE	0%
2			10	NO COMPETENTE	0%
0%					
Competencias Genéricas					
Factores de Calificacion		Calificación	Meta	Observaciones	Porcentaje
Trabajo en Equipo	Valora las tareas realizadas por otros miembros de su equipo		10	NO COMPETENTE	0%
	Conoce su rol en el equipo y lo desempeña de manera efectiva		10	NO COMPETENTE	0%
	Se comunica con el jefe y compañeros de forma adecuada		10	NO COMPETENTE	0%
	Tiene conciencia del impacto de su labor en el proceso que apoya		10	NO COMPETENTE	0%
Orientación al Cliente	Es cortés y amable con el trato a los demás		10	NO COMPETENTE	0%
	Fomenta la paciencia y tranquilidad en situaciones cruciales		10	NO COMPETENTE	0%
	Controla sus emociones cuando se presentan dificultades		10	NO COMPETENTE	0%
	Es tolerante cuando se presentan desacuerdos		10	NO COMPETENTE	0%
Mentalidad Innovadora	Busca maneras de hacer más rápido su proceso, si se permite		10	NO COMPETENTE	0%
	Presta atención a detalles para entender y resolver problemas		10	NO COMPETENTE	0%
	Tiene facilidad de adaptarse a los cambios en los procesos		10	NO COMPETENTE	0%
	Busca formas eficientes de solucionar problemas		10	NO COMPETENTE	0%
Pensamiento Estratégico	Se anticipa a posibles problemas y los reporta oportunamente		10	NO COMPETENTE	0%
	Conoce los factores que se complementan para tener mayor impacto		10	NO COMPETENTE	0%
	No se le dificulta adaptarse a los cambios del entorno		10	NO COMPETENTE	0%
	Se enfoca fácilmente en sus labores para obtener resultados mejores		10	NO COMPETENTE	0%
Actitud Positiva	Contribuye a que el ambiente laboral sea agradable		10	NO COMPETENTE	0%
	Sabe escuchar y compartir su opinión sin juzgar ni predisponer		10	NO COMPETENTE	0%
	Procura ver el lado positivo en toda dificultad		10	NO COMPETENTE	0%
	Evita las críticas destructivas entre compañeros		10	NO COMPETENTE	0%
Iniciativa	Trabaja de forma flexible y coopera con los demás		10	NO COMPETENTE	0%
	En una situación problemática busca solución en vez de culpables		10	NO COMPETENTE	0%
	Tiene conciencia de que comete errores y que debe aprender de ellos		10	NO COMPETENTE	0%
	Tiene empatía con sus compañeros		10	NO COMPETENTE	0%
Inteligencia Emocional	Es capaz de controlar sus emociones y evita reaccionar de forma negativa		10	NO COMPETENTE	0%
	Mantiene una línea de comportamiento aún en situaciones adversas		10	NO COMPETENTE	0%
	Puede contener sus sentimientos de manera que no le impidan continuar con su labor		10	NO COMPETENTE	0%
	Tiene claro que sus emociones no deben manejar su comportamiento		10	NO COMPETENTE	0%
Inteligencia	Regula la expresión de sus sentimientos y los adecúa para el momento y lugar correcto		10	NO COMPETENTE	0%
Nota Global					0%
Observaciones del Jefe Inmediato					

Anexo 3 – Portada Manual de Gestión del Clima Organizacional

MANUAL DE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL




Elaborador por: Ruth Maricela Machado
Marzo, 2022



Basado en el modelo de Gestión del clima organizacional.
Intervención basada en evidencias
© Fernando Toro Álvarez
© Alejandro Sanín Pesada
© Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cince)



Anexo 4 – Encuesta de Medición de Clima Organizacional

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL		Empresa			
Por favor responda las siguientes preguntas, en una forma clara y honesta. Toda la información que podamos recibir es muy valiosa para la empresa y es totalmente ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.					
Instrucciones	Por favor complete la encuesta de clima organizacional marcando con una (X) cada uno de los elementos indicados en la misma	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dimensión	Descripción	1	2	3	4
RELACIONES INTERPERSONALES					
LIDERAZGO					
SENTIDO DE PERTENENCIA					
RETRIBUCION					
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS					
ESTABILIDAD					
CLARIDAD ORGANIZACIONAL					
COHERENCIA					
TRABAJO EN EQUIPO					
VALORES COLECTIVOS					
<p>Por favor si tiene comentarios o inquietudes acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo, utilice este espacio.</p>					
<p>¡TU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE, GRACIAS!</p>					

Anexo 5 – Contenido del Manual de Gestión del Clima Organizacional

ÍNDICE

I. INTRODUCCION

Conceptualización	2
Objetivos	3

II. METODOLOGIA

Instrucciones de aplicacion	4
Alcance	4
Periodicidad	5
Responsables	6
Variables de medicion	7
Etapas del Modelo de Gestion de Clima Organizacional	10

III. RESULTADOS

Retroalimentacion de Resultados	17
Acciones de Intervencion	18
Metricas	23
Plan de accion	29

Anexo 6 – Código de Trabajo de Honduras (Art. 112, inciso h)

Daño material doloso	<p>cometiere sin que hubiere precedido provocación inmediata y suficiente de la otra parte o que como consecuencia de ellos se hiciere imposible la convivencia o armonía para la realización del trabajo;</p> <p>d) Todo daño material causado dolosamente a los edificios, obras, maquinaria o materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas;</p>
Actos inmorales o delictuosos comprobados	<p>e) Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo, cuando sea debidamente comprobado ante autoridad competente;</p>
Revelar secretos empresa	<p>f) Revelar los secretos técnicos o comerciales o dar a conocer asuntos de carácter reservado en perjuicio de la empresa;</p>
Condena por crimen o simple delito	<p>g) Haber sido condenado el trabajador a sufrir pena por crimen o simple delito, en sentencia ejecutoriada;</p>
Ausencia injustificada: 2 días consecutivos o 3 días en 1 mes	<p>h) Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada durante dos (2) días completos y consecutivos o durante tres (3) días hábiles en el término de un (1) mes;</p>
No adoptar medidas preventivas, no seguir procedimientos ni órdenes	<p>i) La negativa manifiesta y reiterada del trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o el no acatar el trabajador, en igual forma y en perjuicio del patrono, las normas que éste o su representante en la dirección de los trabajos le indiquen con claridad, para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores que se están ejecutando;</p>
Inhabilidad o ineficiencia	<p>j) La inhabilidad o la ineficiencia manifiesta del trabajador que haga imposible el cumplimiento del contrato;</p>
Enfermedad infecciosa o mental incurable y negación de tratarse	<p>k) El descubrimiento de que el trabajador padece enfermedad infecciosa o mental incurable o la adquisición de enfermedad transmisible, de denuncia o aislamiento no obligatorio, cuando el trabajador se niegue al tratamiento y constituya peligro para terceros; y,</p>
Falta grave y otras normas	<p>l) Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al tra-</p>

Anexo 7 – Acuerdo ejecutivo STSS-006-2019 Salario Mínimo

Sección A Acuerdos y Leyes

REPÚBLICA DE HONDURAS - TEGUCIGALPA, M. D. C., 9 DE ENERO DEL 2019 No. 34,840 La Gaceta

2022 y 2023 suscrito por los representantes de los sectores privado, obrero y público en fecha trece (13) de diciembre del año dos mil dieciocho (2018), mismo que entrará en vigencia a partir del uno (1) de enero del año dos mil diecinueve (2019) de conformidad al cuadro siguiente:

Año	Salario mínimo mensual	Salario mínimo, jornada ordinaria de 8 horas laborales	Salario mínimo por hora
2019	7,652.46	255.08	31.89
2020	8,226.39	274.21	34.28
2021	8,843.37	294.78	36.85
2022	9,506.63	316.89	39.61
2023	10,267.16	342.24	42.78

CUARTO.- La Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, a través de la Dirección General de Salarios y la Dirección General de Inspección de Trabajo, será responsable de vigilar el estricto cumplimiento del pago del salario mínimo, de acuerdo a las normas legales establecidas, garantizando en todo caso, la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.

QUINTO.- El presente Acuerdo deberá publicarse en el Diario Oficial "La Gaceta".

Dado en la ciudad de Tegucigalpa, municipio del Distrito Central, a los ocho (08) días del mes de enero del año dos mil diecinueve (2019).

COMUNÍQUESE.

JUAN ORLANDO HERNÁNDEZ ALVARADO
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

CARLOS ALBERTO MADERO ERAZO
SECRETARIO DE ESTADO EN LOS DESPACHOS DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL