

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE MATERIAL MÉDICO QUIRÚRGICO”**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

LESLIE IVONNE MÉNDEZ MEZA

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL 5º:	P.C. José Antonio Vielman

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Área Mercadotecnia	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretario:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

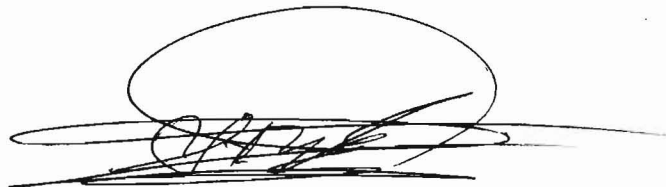
Guatemala 01 de febrero de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En virtud de la designación que me confiere en DICTAMEN ADMON. 12-2010 como asesor de la tesis de la estudiante LESLIE IVONNE MÉNDEZ MEZA carné 200022899, en el respectivo plan de investigación procedí a realizar el análisis y discusión con la autora del estudio, relacionado con la "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MATERIAL MÉDICO QUIRÚRGICO".

En ese sentido, considero que la tesis cumple con las normas y requerimientos necesarios para la discusión en el examen general privado de tesis, previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada. En consecuencia, me es grato emitir el respectivo dictamen de aprobación.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes. The signature is positioned above the printed name and title of the signatory.

Lic. Sergio Hernández González
Administrador de Empresas
Colegiado No. 5,115



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 14-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de marzo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MATERIAL MÉDICO QUIRÚRGICO", que para su graduación profesional presentó el estudiante LESLIE IVONNE MÉNDEZ MEZA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M. 17
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



[Signature]
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
PRESIDENTE

DEDICATORIA

A Dios	Porque todo lo que soy y tengo es por gracia de él.
A mi padre	Lic. Carlos Rafael Méndez Recinos por su amor y haberme dado de todo lo necesario para alcanzar el éxito.
A mi madre	Irma Consuelo Meza de Méndez por sus enseñanzas y haberme guiado por el buen camino.
A mis hermanos	Ligia Susana, Astrid Guisela, Débora Abigail, Aurelio, Américo Estuardo, Claudia Dinora, Carlos Rafael, Ana Elizabeth por su compañía y todos los momentos que han vivido a mi lado.
A mis amigos	Cony, Edna, Caroll, Rafael, Francisco, Mauricio, Leonel, Juan Pablo, Flor, Miguel y demás amigos.
“El Adonai”	Amigos y hermanos por formar parte de mi vida. Por sus oraciones y amor.
A mi asesor	Sergio Hernández y Estuardo Ramírez por su paciencia y asesoría en este trabajo.
Empresa	Miguel Solís y familia darme la oportunidad de trabajar con ellos.
Universidad	San Carlos de Guatemala por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de ser profesional.

ÍNDICE

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

	INTRODUCCIÓN.....	i
1.1	Empresa.....	1
	1.1.1 Empresa comercial (Distribución de productos)	1
1.2	Productos de material médico quirúrgico	1
1.3	Administración.....	2
	1.3.1 Aplicaciones de la administración.....	2
	1.3.2 Proceso administrativo.....	3
1.4	Recursos humanos	11
	1.4.1 Unidad de gestión del talento humano.....	12
	1.4.2 Gestión del talento humano como responsabilidad de línea y función de staff.....	13
1.5	Procesos de la gestión del talento humano.....	14
	1.5.1 Reclutamiento.....	16
	1.5.2 Selección	21
	1.5.3 Inducción	24
	1.5.4 Diseño, descripción y análisis de cargos	26
	1.5.5 Entrenamiento	30
1.6	Diagnóstico Administrativo	34
	1.6.1 Análisis organizacional o administrativo.....	35
1.7	Herramientas o instrumentos administrativos.....	36
1.8	Rotación de personal	36

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.1	Metodología de la investigación	39
2.2	Antecedentes de la unidad de objeto de estudio.....	41
2.2.1	Misión	42
2.2.2	Visión.....	42
2.2.3	Valores.....	43
2.3	Análisis de la estructura organizacional	44
2.4	Análisis funcional de la organización.....	48
2.5	Análisis procedimental.....	50
2.6	Análisis de facultades.....	57
2.7	Análisis de relaciones.....	58
2.8	Índice de rotación de personal (IRP)	58
2.9	Análisis de resultados	61

CAPÍTULO III

“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA ASSIMEDICAL, S. A.”

3.1	Presentación	63
3.1.1	Objetivo.....	64
3.1.2	Alcances de la propuesta.....	64
3.1.3	Metas.....	64
3.2	Misión de la organización.....	65
3.3	Misión de la unidad de recursos humanos.....	65
3.4	Visión de la unidad de recursos humanos.....	65
3.5	Valores	65
3.6	Objetivos de la unidad de recursos humanos.....	66
3.7	Funciones básicas de la unidad	67
3.8	Diseño organizacional propuesta para la empresa	67
3.9	Descripción técnica de puestos de la unidad de RRHH	70
3.10	Proceso de reclutamiento y selección	80
3.11	Inducción	103
3.11.1	Inducción a la organización	103
3.11.2	Inducción al departamento	116
3.11.3	Inducción al puesto de trabajo.....	117
3.12	Guía de de entrenamiento	119
3.13	Plan de acción para implementar propuesta	125
3.14	Presupuesto	127
3.15	Planes de financiamiento.....	128
3.16	Análisis costo-beneficio	130
3.17	Evaluación de la efectividad de la propuesta.....	131
	CONCLUSIONES.....	133
	RECOMENDACIONES	135
	BIBLIOGRAFÍA	137
	ANEXOS	139

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Nombre	Página
1	Proceso administrativo.....	3
2	Diseño simple.....	8
3	Diseño burocrático.....	9
4	Diseño matricial.....	9
5	Procesos de la gestión del talento humano.....	14
6	Reclutamiento interno y externo.....	17
7	Proceso de selección de personas.....	21
8	Fases del proceso de inducción.....	25
9	Contenido del cargo según la descripción de puestos.....	28
10	Clasificación de la tecnología educativa de entrenamiento.....	32
11	Metodología del diagnóstico administrativo.....	34
12	Costos de reposición debidos al IRP.....	38
13	Organigrama general actual.....	44
14	Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización.....	38 46
15	Fuente de conocimiento de oportunidad laboral en la empresa.....	51
16	Técnicas de selección que le realizaron para optar al cargo actual.....	52
17	Participación en algún programa de inducción.....	54
18	Personal que recibió entrenamiento dentro de la empresa.....	55
19	Cartera de Clientes.....	56
20	Organigrama general funcional.....	68
21	Organigrama específico.....	69
22	Organigrama nominal.....	69
23	Diagrama de proceso de reclutamiento.....	66
24	Solicitud de personal.....	84
25	Anuncio para medio escrito.....	88
26	Diagrama de proceso de selección.....	91
27	Solicitud de empleo.....	93
28	Guía de entrevista de selección.....	100
29	Pasos de la inducción al departamento.....	116
30	Pasos para inducción al puesto.....	118
31	Pasos para realizar el proceso de entrenamiento.....	119

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Nombre	Página
1	Tipos de entrevista.....	22
2	Movimiento de personal.....	58
3	Costos de reposición en función de la rotación de personal....	59
4	Costo anual por reclutamiento, selección y entrenamiento de personal.....	60
5	Procedimiento de reclutamiento.....	80
6	Procedimiento de selección.....	89
7	Proceso de entrevista.....	98
8	Procedimiento de entrenamiento.....	120
9	Plan de acción de propuesta de creación de unidad de RRHH.....	126
10	Inversión en la unidad de recursos humanos	127
11	Costo-Beneficio.....	130
12	Índice de rotación de personal.....	132

INTRODUCCIÓN

El documento presenta el estudio de la necesidad de la adecuada gestión del talento humano en las organizaciones, la importancia que tiene en la actualidad y cómo las empresas de mayor éxito invierten en el desarrollo y bienestar del recurso más importante, los colaboradores, quienes son los que conducen a alcanzar las metas organizacionales. Lo anterior expuesto tiene como fin principal la reducción los costos de reclutamiento, selección y entrenamiento al tener alto índice de rotación de personal como también el costo por la incidencia de faltas de los colaboradores al trabajo.

Para realizar el estudio se hicieron consultas bibliográficas, consultas a trabajos de campo realizados en otras empresas, visitas a la empresa donde se realizaron entrevistas a los colaboradores, elaboración de instrumentos necesarios para obtener la mayor información acerca de la gestión del talento humano en la empresa, con el fin de proponer el tema de “CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE MATERIAL MÉDICO QUIRÚRGICO”.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico como base bibliográfica para elaboración del análisis y propuesta. En el contexto de los temas tratados se observa el concepto de empresa, definición de los productos que comercializa la empresa en estudio, administración y sus aplicaciones; el proceso administrativo detallando las fases más importantes para desarrollar el tema organización e integración; trata de qué es el recurso humano y los procesos que conlleva la gestión del talento humano, donde se detallan algunos de los procesos como

reclutamiento, selección, inducción, diseño de cargos y entrenamiento. Otros factores que se tomaron en cuenta son los índices de rotación y ausentismo.

En el capítulo dos se menciona la metodología que se utilizó en la investigación, antecedentes y filosofía de la organización, análisis de la estructura organizacional donde se detalla las principales áreas de trabajo, el análisis funcional en donde se enlistan las actividades de cada gerencia y se determina quienes llevan a cabo los procesos de la gestión del talento humano; el diagnóstico de cada uno de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento que realiza la organización; por último se realizó una evaluación de los índices de rotación de personal y ausentismo. El objetivo del estudio de campo es identificar las deficiencias en la administración del talento humano para proponer soluciones viables, que al ser implementadas puedan contribuir a reducir costos y mejorar los procesos.

En el capítulo tres, se presenta la propuesta, objetivo, alcances y metas que se quieren alcanzar. Se detalla la filosofía de la unidad de recursos humano como las funciones básicas que llevara a cabo al momento de implementarla. Se presentan los procedimientos propuestos de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento, también se presentan herramientas, instrumentos y formatos para llevar a cabo los procesos mencionados anteriormente. El fin de realizar el capítulo es fortalecer la ejecución de los procesos de la gestión del talento humano. Por último se presenta los costos de inversión, el beneficio cualitativo y cuantitativo al implementar la unidad.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y los anexos como parte del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.” (8:s.p)

“Con el término de empresa se alude a las compañías, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.” (3:7)

Existen diferentes tipos de empresas, según el ámbito en que se desarrollan, éstas se pueden clasificar en: industriales, comerciales y de servicios

1.1.1 Empresa comercial (Distribución de productos)

Es una entidad intermediaria entre el productor y el consumidor, su principal actividad es la compra y venta de productos terminados. Las Empresas Comerciales pueden clasificarse en mayoristas, minoristas y detallistas.

1.2 Productos de material médico quirúrgico

Se sabe que un producto es cualquier objeto en un mercado que satisfaga un deseo o necesidad. Los productos de material médico quirúrgico son objetos, e instrumentos que se utilizan en la actividad hospitalaria, tanto en procesos quirúrgicos o de otra índole.

Al ser la empresa fuente de trabajo, es indispensable que disponga de procesos adecuados y herramientas eficientes, tanto para reclutar y seleccionar a los mejores candidatos para ocupar los puestos de trabajo vacantes, como para realizar los demás procesos propios de una administración de recursos humanos.

1.3 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (3:6)

“La Administración desde la perspectiva de la teoría de las organizaciones; se entiende como la ciencia sincrética de segundo orden que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar todos y cada uno de los elementos que componen la organización con fines a obtener un resultado propuesto en términos lucrativos entendido como utilidad.” (8:s.p)

Definitivamente la administración es una actividad humana importante, de tal manera, que el logro de sus objetivos depende de la capacidad los trabajadores para llevar a cabo las actividades en forma coordinada, por lo que el liderazgo que ejerza el gerente, administrador y jefe es un elemento importante para la eficiencia de la empresa.

1.3.1 Aplicaciones de la administración

La administración posee, como principales características, la amplitud del ejercicio y flexibilidad, ya que todo tipo de organizaciones las necesitan, no importando su tamaño, finalidad o en el sector en que se desarrolle. Es decir, que es aplicable en cualquier negocio, gobierno, instituciones de beneficencia, etc.

Dentro de una empresa, la administración es aplicable a todas sus áreas, como por ejemplo: ventas, mercadeo, finanzas, recursos humanos, producción, etc. También es aplicable a todos los niveles organizacionales tanto a nivel estratégico, táctico y operativo, como administradores de equipos deportivos, universidades e iglesias.

1.3.2 Proceso administrativo

Según Harold Koontz el proceso administrativo o funciones de los administradores consta de cinco fases que son:

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica anterior se puede observar al proceso administrativo como un sistema que se divide en las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control. Es una forma sistemática de hacer las cosas, prescindiendo de las habilidades y las aptitudes de los administradores, con el fin de lograr las metas deseadas mediante la realización de ciertas actividades interrelacionadas.

La administración tiene una secuencia de pasos que no puede hacerse una actividad sin que se haya hecho la anterior aunque su naturaleza es esencialmente unitaria y dinámica. Es importante que todo administrador siga las etapas para la adecuada gestión de la unidad organizativa o actividad que tenga a su cargo.

Para efectos de la investigación se hará énfasis en tres etapas del proceso administrativo, entre éstas están la etapa de planeación, organización e integración.

1.3.2.1 Planeación

“La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas.” (3:106)

Como base fundamental del proceso administrativo, se debe considerar a la planeación muy importante ya que ésta nos indica en dónde se está y a dónde se quiere ir, el control indicará si se ha hecho una buena planeación. A continuación se describen algunos de los elementos fundamentales que integran la fase de planeación.

a. Misión

“Identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada

tiene, o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito.” (3:107)

La razón de ser de la organización, es la guía por la cual la organización debe realizar todas sus acciones en torno a ella. En la misión se detalla la contribución de su existencia en la sociedad, el tipo de producto que ofrece y los beneficios que ofrece a sus clientes.

b. Visión

Se refiere a la imagen futura que la organización desea y espera tener, también se puede definir como el camino al cual se dirige una empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

c. Valores

Son aquellos principios éticos por los cuales se rigen las personas para aplicarlos en cualquier actividad que realicen. En una empresa se dice que son los principales pilares, esto porque el comportamiento de sus colaboradores se regirá con base sus valores, coordinando todos en un mismo pensar y actuar.

d. Objetivos

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos.” (3:109)

Los objetivos siendo las metas que quiere alcanzar en un tiempo determinado la organización, y es una forma de encaminar todas las acciones para llegar a los resultados que se esperan. Cuando los objetivos son alcanzados y superados se puede decir que la gestión de la organización fue eficiente.

e. Estrategias

“Se define la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.” (3:109)

Lo anterior indica la manera cómo y con qué recursos se cuenta para alcanzar las metas que serán definidas por las estrategias. Las estrategias son establecidas por los accionistas o las personas con cargos estratégicos de la organización.

1.3.2.2 Organización

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (7:277)

Ésta etapa, como dato final de la parte mecánica, es la que determina de modo concreto quién va hacer cada actividad y la forma de realizarla. La organización por medio de la distribución y asignación de tareas, debe garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la organización.

a. Principios de la organización

- Principio de la especialización: es fundamental en la organización, por medio de éste se obtiene mayor erudición y con ella mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en las personas dedicadas a cada función.
- Principio de la unidad de mando: básicamente este principio indica que cada subordinado debe de recibir órdenes de una sola persona, como bien se dice no se puede servir a dos amos.

- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad: se debe de establecer el grado de responsabilidad del jefe en cada nivel jerárquico y la autoridad que le corresponde.
- Principio del equilibrio de dirección-control: la delegación “hacer a través de otros” debe ir acompañada de adecuados controles para asegurar la unidad de mando, el encargado delega actividades a sus subordinados pero éste es responsable que se haga de manera adecuada.
- Principio de la definición de puestos: se deben establecer en forma precisa las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto en forma impersonal.

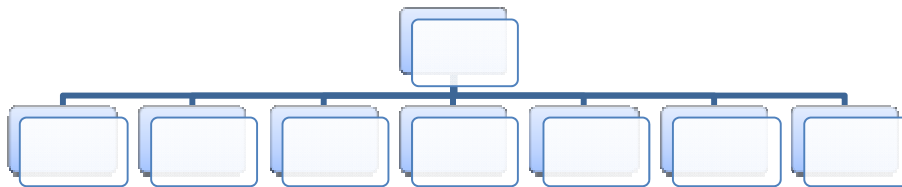
b. Estructura organizacional

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización como también las relaciones entre gerentes y empleados, tamaño de la empresa, centralización o descentralización de autoridad, entre otros. La estructura de una organización se puede visualizar o representar en un organigrama.

- Autoridad: derechos y deberes inherentes a una posición de jefe para dar instrucciones y velar que sean ejecutadas.
- Especialización: división de las tareas específicas de cada puesto de trabajo de la organización.
- Departamentalización: identificación y clasificación de las actividades. Se puede decir que es la agrupación de dichas actividades con el fin de cumplir los objetivos de la organización. Esta puede ser funcional, por producto, por clientes, geográfico, por procesos y matricial.
- Cadena de mando: se refiere a la línea de autoridad desde la parte superior hasta el inferior puesto. La cadena de mando refleja quién reporta a quién.

- Tramo de control: es el número de subordinados que dependen de un puesto o jefe. El tramo puede ser amplio o estrecho.
 - Toma de decisiones: hay dos tipos: centralización y descentralización; según se concentren o se deleguen las decisiones.
 - Diseño: entre los más comunes están: simple, burocrático y matricial.
- A continuación se presenta una gráfica breve descripción de los diferentes tipos de diseño organizacional:

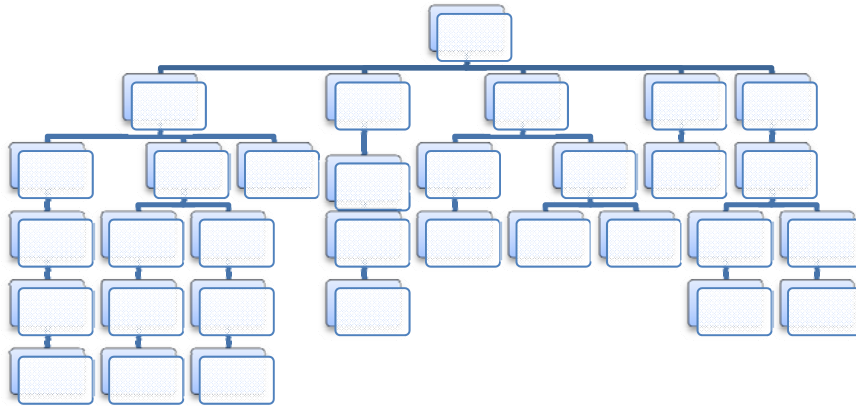
Gráfica 2
Diseño simple



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica se puede visualizar bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización.

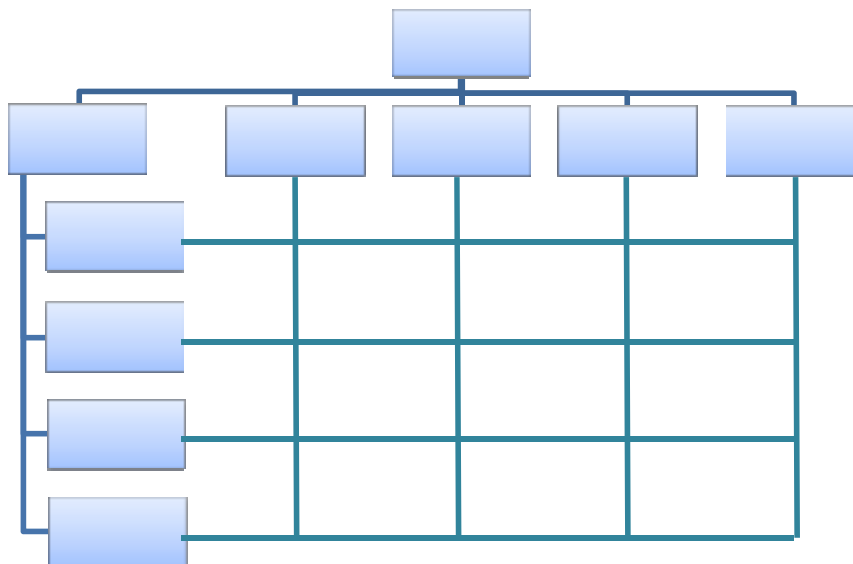
Gráfica 3
Diseño burocrático



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica anterior se pueden observar operaciones altamente rutinarias que se alcanzan con especialización, muy formalizada, tareas por departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrechos y cadena de mando para la toma de decisiones.

Gráfica 4
Diseño matricial



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En este tipo de diseño se observa que tiene líneas dobles de autoridad, normalmente, es combinación de patrones de departamentalización funcional con la de producto o proyecto en la misma estructura organizacional.

c. Organigrama

“Indica como están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.” (3:272)

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, señala la jerarquía, tramo de control, cargos, departamentos y relaciones. Un organigrama es importante para cualquier organización porque ayuda a visualizar cómo se integra, qué estructura tiene y las relaciones que hay en todos los departamentos. Todos los colaboradores deben de conocerlo para saber en qué parte de la estructura se encuentran, a quién le deben de reportar y como están estructuradas las otras áreas para cualquier función o relación que tengan que realizar con los demás.

1.3.2.2 Integración

“La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (3:378)

En la actualidad a esta fase administrativa también se le da el nombre administración de recursos humanos o gestión del talento humano. Se considera a esta fase como parte de la organización, pero, para fines de la investigación, a

la integración se le dará mayor relevancia e independencia como una función más del proceso administrativo.

1.4 Recursos humanos

Básicamente se puede decir que las personas son como recursos organizacionales que deben ser administrados, pero en la actualidad se considera a los recursos humanos como socios de la organización, ya que son proveedores de conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia.

“Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, colaboradores asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.” (2:5)

El capital humano es el recurso que hace la diferencia entre una empresa y otra, donde la mejor organización se destacará por la capacidad y calidad de servicio que brinde cada colaborador de la organización, en otras palabras, el recurso humano es la principal fuente de ventajas competitivas en las empresas.

“La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación, y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.” (2:9)

A la administración de recursos humanos (ARH) se le conoce actualmente como gestión del talento humano, anteriormente a las personas se les consideraba como un recurso más que conformaba la empresa, pero hoy en día, las organizaciones los han considerado como fuentes que contribuyen con conocimientos, capacidades, habilidades para la toma de decisiones y que

aportan dinámica a la organización. Por lo anterior la ARH se ha vuelto importante para obtener y mantener un capital humano en óptimas condiciones laborales. Con base a lo anterior y para efectos de la presente, se considerará a la administración de recursos humanos como gestión del talento humano (GTH).

1.4.1 Unidad de gestión del talento humano

Es el área responsable de planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento humano, la responsable de velar por el bienestar y satisfacción de los colaboradores de la organización. La función principal de esta unidad es brindar atención, asesoría y responder, con soluciones integrales, a las necesidades de los colaboradores.

Los objetivos de la gestión de personas según Chiavenato debe contribuir a los objetivos de la organización, entre los cuales están:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Las políticas son directrices establecidas por la organización para ejecutar acciones y proporcionan limitaciones dentro de las cuáles éstas deben desarrollarse. Las políticas de la gestión del talento humano deben estar condicionadas para el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones

de la organización; sirven para suministrar respuestas a las preguntas o problemas que puedan surgir en un futuro.

Algunas organizaciones en la actualidad observan a la unidad como una inversión y no gasto, debido a que genera erogaciones en sueldos, gastos médicos, adiestramiento, actividades culturales y deportivas, comisiones, bonificaciones, etc.

Hay que tomar en cuenta que esta unidad debe ser estratégica y no operativa, donde se impulse la calidad de la gerencia en el continuo desarrollo del capital humano, así alcanzar y favorecer la competitividad de la empresa, donde se verá reflejado en el costo-beneficio de su ejecución.

1.4.2 Gestión del talento humano como responsabilidad de línea y función de staff

Para que las jefaturas actúen de modo uniforme, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría, que les proporcione la orientación debida de las normas, reglamentos y los procedimientos, acerca de cómo administrar a sus subordinados. El organismo de staff debe prestar servicios especializados (reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos.

La gestión del talento humano es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el organismo de recursos humanos ofrece a cada jefe).

El organismo de staff de recursos humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados.

El jefe de línea debe, por tanto, considerar al especialista en recursos humanos como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades.

Los roces entre la línea y el staff jamás desaparecerán, pero podrán minimizarse si los jefes de línea y los especialistas de staff quisieran compartir la responsabilidad y las funciones en un esfuerzo para lograr una mejor coordinación organizacional de manera conjunta. La asesoría de personal debe ser solicitada y jamás impuesta. La responsabilidad de que los miembros del grupo alcancen determinados objetivos corresponde al jefe, no al administrador de recursos humanos.

1.5 Procesos de la gestión del talento humano

“Las prácticas de la administración del recurso humano pueden resumirse en seis procesos básicos que se puede observar en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

- Admisión de personas: procesos de los cuáles son utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. También pueden llamarse procesos de provisión o suministro de personas. Este proceso incluye reclutamiento y selección de personas.

- Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye las actividades de recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.” (2:13)

Todos los procesos están relacionados entre sí, cada proceso influye de manera positiva o negativa dependiendo del uso que se haga con cada uno de ellos. Por ejemplo, si el proceso de admisión de personas no se realiza de manera adecuada, el proceso de desarrollo de personas debe ser más intenso para compensar las fallas.

Los procesos deben diseñarse dependiendo de las influencias externas e internas de cada organización para lograr mayor efectividad entre sí y para lograrlo, debe llevarse a cabo un modelo de diagnóstico de RH.

A continuación se describen algunas fases de la gestión del talento humano:

1.5.1 Reclutamiento

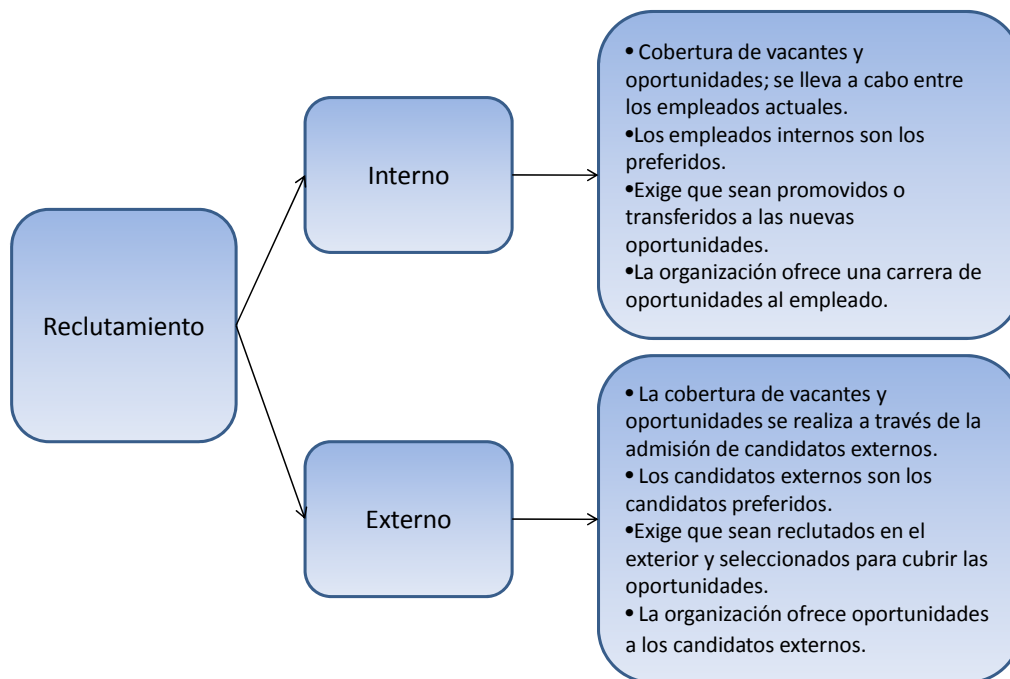
El reclutamiento es un proceso por el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos. Se dice que es un proceso de comunicación donde la organización divulga oportunidades de trabajo como objetivo principal obtener los candidatos ideales a seleccionar.

Otro de los conceptos según Idalberto Chiavenato es que el reclutamiento “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.” (2:95)

Se puede decir que existen dos tipos de reclutamiento según el punto de vista de su aplicación, pueden ser:

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo

Gráfica 6
Reclutamiento interno y externo



Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato. Pag. 96

1.5.1.1 Reclutamiento interno

Se lleva a cabo a través de ofertas para los colaboradores que ya pertenecen a la organización, son ofertas de ascensos (cargos más elevados y complejos en la misma área de trabajo de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización).

Las ventajas de este tipo de reclutamiento es la economía en dinero como en tiempo, tiene menor tiempo de adaptación del candidato a la organización,

motiva al desarrollo profesional de los empleados, incentiva a la permanencia y fidelidad a la organización, probabilidad de mejor selección ya que se conoce mejor a los candidatos.

Sin embargo, a pesar de esas ventajas, también puede tener algunos inconvenientes al ejecutar este tipo de reclutamiento, como bloquear el cambio y la innovación, también puede darse la falsa ilusión que un buen trabajador pueda ser un buen jefe, favorece a la rutina actual de la organización, ideal para empresas burocráticas o centralizadas, funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo, mantiene casi inalterable el patrimonio humano, etc.

1.5.1.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando se utilizan diferentes técnicas para atraer personas que no pertenecen a la organización y llenar una vacante determinada en la misma.

La importancia de este tipo de reclutamiento es que los colaboradores nuevos aportan innovación y nuevas experiencias, enriquece el patrimonio humano, incentiva la interacción de la organización, renueva la cultura organizacional, aumenta el capital humano al incluir nuevos conocimientos y destrezas, aprovecha la inversión en desarrollo de personal efectuada por otras empresas.

Sus desventajas son evidentes como por ejemplo, el tiempo de inducción y capacitación del nuevo personal reclutado, afecta a la motivación de los colaboradores en la organización, representa costos operacionales, reduce la fidelidad de los empleados, exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados, es un proceso más inseguro que el reclutamiento interno, entre otros.

1.5.1.3 Técnicas de reclutamiento externo

Según Idalberto Chiavenato el reclutamiento externo utiliza varias técnicas de las cuales se pueden mencionar las principales:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas: este tipo de aviso es una de las mejores opciones para el reclutamiento. Para puestos de mandos altos y medios, se pueden utilizar periódicos locales o regionales. Para puestos operativos es ideal utilizar periódicos más populares. Cuando el cargo es muy específico, puede recurrirse a revistas especializadas. Se debe considerar la técnica AIDA cuando se va a elaborar el anuncio a publicar.
 - “La redacción del aviso es importante, pues debe tenerse en cuenta cómo reaccionará el candidato ante éste. Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención (el tamaño, calidad gráfica y colores a utilizar; mientras más grande y atractivo sea el anuncio más llamará la atención). La segunda es desarrollar el interés (el aviso despierta interés en el cargo, por el hecho de mencionar la naturaleza desafiante de las actividades). La tercera es el crear deseo mediante el aumento de interés, al mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo de carrera, participación en los resultados, y otras ventajas. Por último la acción, se refiere a provocar una reacción en el candidato para acercarse a entregar su documentación en el lugar indicado por el anuncio, sin embargo, en la actualidad se facilita el envío y recepción de documentos, por medio de correo electrónico.” (2:99)

- Agencias de reclutamiento: estas organizaciones pueden servir de intermediarios para llevar a cabo el reclutamiento sin tener que ir directamente al mercado de recursos humanos.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones: algunas organizaciones promueven, de manera sistemática, seminarios y conferencias en universidades, escuelas para divulgar sus políticas de RH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia.
- Carteles o avisos en sitios visibles: es un sistema de bajo costo, razonable rendimiento y rapidez. Estos son vehículos estáticos donde se colocan en lugares muy transitados y es ideal para cargos operativos (obreros y empleados de oficina).
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados: la organización utiliza a sus colaboradores como medios de comunicación para que les presenten (amigos, familiares, vecinos), es un medio de bajo costo, alto rendimiento y efectos rápidos.
- Consulta en archivos de candidatos: base de datos que puede catalogar a los colaboradores que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.
- Base de datos de candidatos: candidatos sobrantes en ciertos reclutamientos, las organizaciones los tienen en una base de datos para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

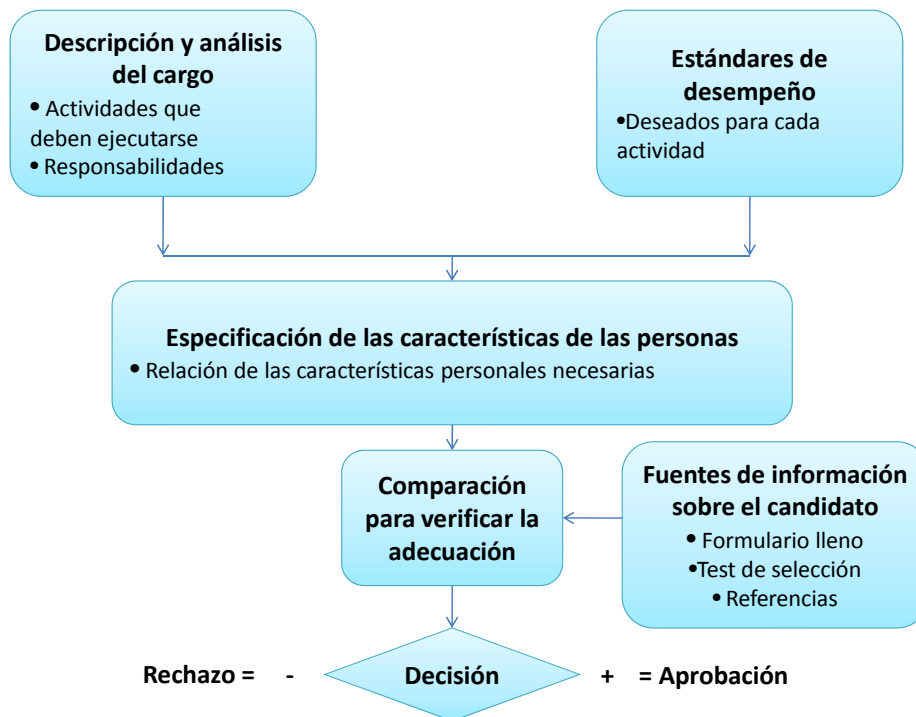
Las organizaciones utilizan las técnicas mencionadas anteriormente según la necesidad y acorde a los objetivos propuestos. En la actualidad el reclutamiento externo de bajo costo se ha popularizado y las empresas están utilizando sus páginas web como también bolsas de trabajo.

1.5.2 Selección

Es un proceso por el cual la organización tiene un listado de candidatos y elige a la persona que mejor satisface para ocupar el puesto de trabajo disponible.

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.” (2:111)

Gráfica 7
Proceso de selección de personas



Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato. Pag.113

En la gráfica se puede observar que el proceso de selección de personas conlleva varios pasos, desde la comparación de los requisitos del cargo ante el perfil de los candidatos y los resultados deseados que debe obtener el candidato,

hasta la toma de decisión y la elección del candidato, esta decisión es una responsabilidad de línea y una función de staff. Para ser más claros, la unidad de gestión del talento humano presenta asesoría aplicando todas las técnicas y herramientas necesarias, mientras el gerente de línea toma decisiones respecto de los candidatos.

1.5.2.1 Técnicas de selección

Las técnicas son importantes ya que el objetivo principal de ellas es el obtener la mayor información del candidato y así poder predecir con mayor precisión el buen desempeño futuro del candidato en el cargo.

Las técnicas de selección son las siguientes:

- Entrevista de selección: es la técnica más utilizada, es un proceso de comunicación entre dos personas donde una parte está interesada en conocer mejor a la otra persona. Según el formato de las preguntas y las respuestas requeridas se clasifican en cuatro tipos:

Cuadro 1
Tipos de entrevista

Entrevista totalmente estandarizada	Es un tipo de entrevista en la que hay una guía establecida, el entrevistador realiza preguntas estandarizadas para recibir respuestas cerradas y concretas. No muy recomendable porque no profundiza y proporciona poca información del candidato.
Entrevista con preguntas previamente elaboradas pero	Proporciona libertad al candidato para responder, el entrevistador tiene un

que permiten respuestas abiertas	check list de los temas a preguntar y selecciona según la información que obtuvo.
Entrevista dirigida	Determina el tipo de respuesta que se desea, el entrevistador decide qué preguntas hará al candidato en el momento que realiza la entrevista.
Entrevista no dirigida	Los temas, preguntas y respuestas se realizarán según el criterio del entrevistador, no existe un guión, secuencia u orientación.

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

- Prueba de conocimientos y capacidades: son instrumentos que sirven para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Entre estos conocimientos están por ejemplo: contabilidad, inglés, informática, etc. También se puede evaluar el grado de habilidad en el manejo de máquinas, computador, entre otras.
- Pruebas psicométricas: “Estas focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.” (2:127)
- Pruebas de personalidad: “son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.” (2:128)

- Técnicas de simulación: es una técnica que se concentra en un tratamiento en grupo donde se realiza un drama que se pretende estudiar y analizar.

Es importante que las organizaciones analicen la forma en que realizan las técnicas de selección, porque éstas son fundamentales y por ello no deben dejarse de efectuar ya que son precisas para elegir al mejor candidato para ocupar la plaza vacante.

1.5.3 Inducción

También llamada socialización, acogida, incorporación o acomodamiento. En este proceso la organización adapta a las personas de nuevo ingreso a la conveniencia de la organización, es decir, les inculca la cultura, forma a sus colaboradores dentro de la misión, visión y objetivos de la misma, políticas, reglas, prestaciones y beneficios que ofrece la organización al colaborador, información sobre su puesto de trabajo y todo lo necesario para incorporar eficientemente al nuevo integrante.

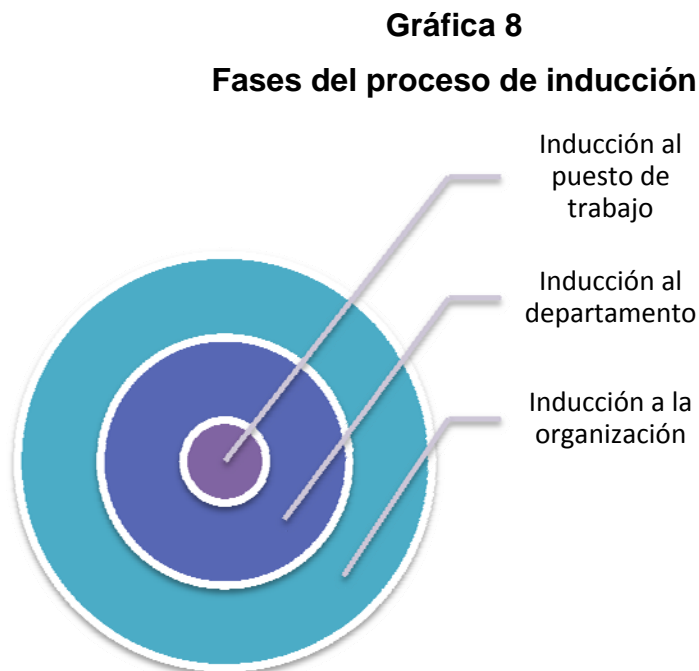
“La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.”
(5:429)

Entre los principales objetivos de inducción se pueden mencionar los siguientes:

- “Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.

- Dar al personal toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- Demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.” (5:431)

El proceso de inducción es un método con el objetivo de facilitar la adaptación de los nuevos integrantes a la organización, éste consta de tres fases: La primera se proporciona inducción general o a la organización, luego al departamento y por último y no menos importante al puesto de trabajo. Para mejor comprensión se muestra la gráfica siguiente sobre las fases del proceso de inducción:



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En el proceso de inducción a la organización, la información que se le proporciona al nuevo colaborador es fundamental, en ésta se deben incluir ciertos aspectos: historia y evolución de la organización, estado actual, puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, expectativas de desarrollo, salario, reglamentos, códigos e instrucciones existentes.

Después de darle una inducción general, el jefe inmediato ejecutará la inducción al departamento mediante las siguientes acciones: presentación entre los colegas, mostrar el lugar de trabajo, objetivos de trabajo del área, estrategia, ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios, formas de evaluación del desempeño, relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, métodos y estilos de dirección que se emplean, mostrar las principales instalaciones de la empresa, entre otros.

Por último se realiza la inducción al puesto de trabajo (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto) se le informa de las relaciones que tendrá con otras personas para desarrollo de las actividades, medios de trabajo que se utilizará, funciones principales del cargo, entre otros.

En la actualidad se afirma que las personas que participan en un programa de inducción, aprenden sus funciones de manera más rápida, lo que contribuye a la organización en reducción de costos por equivocaciones en las diversas actividades que se realizan en el puesto.

1.5.4 Diseño, descripción y análisis de cargos

Se menciona que el cargo es la descripción detallada de las tareas a realizar del ocupante del cargo, dicho cargo ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa.

El diseño “incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de empleados y de la organización.” (2:167)

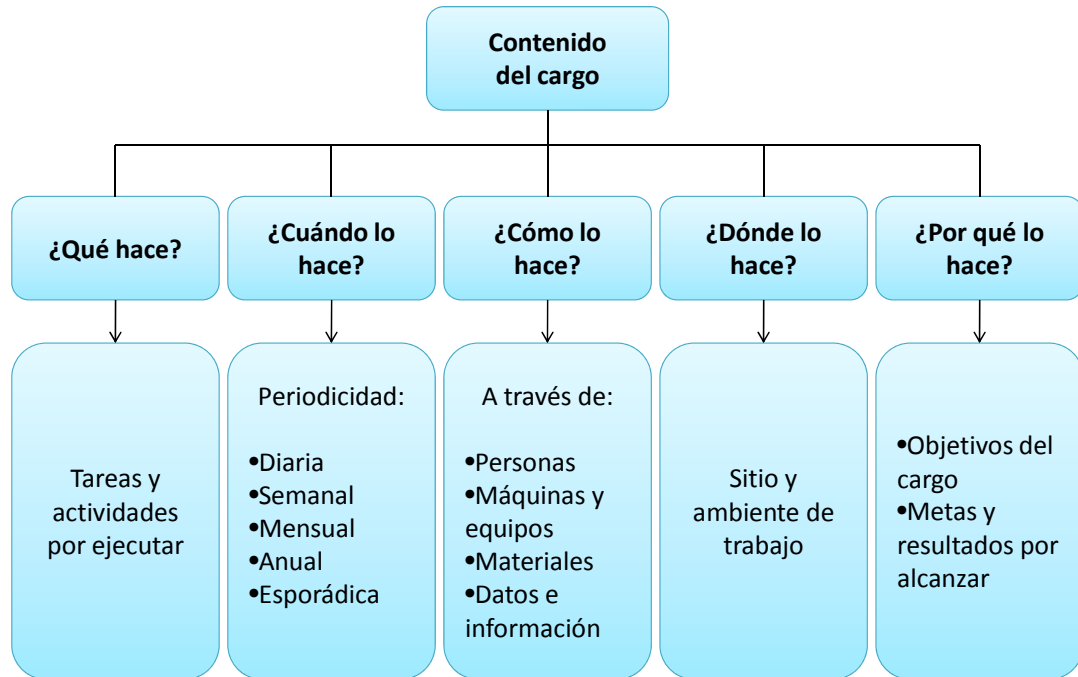
El diseño es la especificación detallada del cargo, el cual debe incluir cuatro condiciones básicas indispensables:

- Conjunto de tareas o atribuciones que se debe realizar el ocupante del cargo.
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo.
- A quién deberá reportar y dirigir.

El diseño es el modo en cómo los gerentes quieren representar el cargo individual y los combinan con las unidades, departamentos y organizaciones. Para modificar o ampliar la información del cargo, se debe tomar en cuenta el crecimiento profesional del ocupante, en el que se aumente los objetivos, responsabilidades y el grado de dificultad de las tareas según las características del ocupante. Este proceso no solo es responsabilidad de los especialistas de recursos humanos sino también participación del jefe y los especialistas en organizar y distribuir las tareas en la empresa.

Los aspectos mencionados anteriormente que no deben faltar en el contenido del cargo se ven en la gráfica representada a continuación:

Gráfica 9
Contenido del cargo según la descripción de puestos



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Cómo se observa en la gráfica, es fundamental que los encargados de diseñar los descriptores de puestos, no deben olvidar los cinco aspectos mencionados como: Qué, Cuándo, Cómo, Dónde, Por qué. Se debe detallar las actividades a realizar, frecuencia que debe realizar las tareas, las herramientas o instrumentos importantes para llevarlas a cabo, lugar de trabajo, los objetivos por los cuales fue creado el puesto de trabajo y las metas que debe alcanzar el ocupante.

“La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.” (2:183)

La descripción de cargos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto de trabajo, cómo lo hace y en qué condiciones lo desempeña. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar sus actividades de manera satisfactoria.

“El análisis de cargos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos de trabajo. El análisis identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.” (2:185)

Este proceso se preocupa por obtener información y realizar un análisis comparativo de los requisitos intelectual, físico, responsabilidades y de condiciones de trabajo. Entre los métodos para recolectar información acerca de los cargos están:

- Método de entrevista: el más utilizado para recolectar información acerca de los cargos y existen tres tipos de entrevista, al ocupante del cargo, supervisor y grupal.
- Método del cuestionario: Siguiendo el mismo formato de la entrevista con la diferencia que el documento es manejado por el ocupante o el supervisor. Se obtiene información rápida en forma masiva con un costo operacional menor al de la entrevista.
- Método de observación: se utiliza para cargos sencillos, repetitivos y rutinarios, puestos operativos como operadores de máquinas.

La estructura de los cargos está condicionada por el diseño organizacional en que está contenida. Hoy en día estas actividades deben estar en constante ejecución porque la estructura de los cargos es flexible, adaptable y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea.

1.5.5 Entrenamiento

Se puede decir que el entrenamiento “Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.” (7:241)

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento: búsqueda e identificación de las necesidades que se deben satisfacer.
- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades detectadas.
- Implementación: ejecución y coordinación del programa elaborado.
- Evaluación: comprobación de los resultados del entrenamiento.

1.5.5.1 Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

“Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional
- Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación
- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.” (1:390)

Como primera fase del proceso de entrenamiento y la más importante debido a que por medio de ella se establece las necesidades o debilidades que tienen los empleados para realizar con mayor efectividad sus actividades. En la actividad están involucrados el personal de nivel táctico y el personal operativo para realizar un diagnóstico objetivo.

1.5.5.2 Planes y programas de capacitación

“Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación se pasa a preparar su programa.” (1:397)

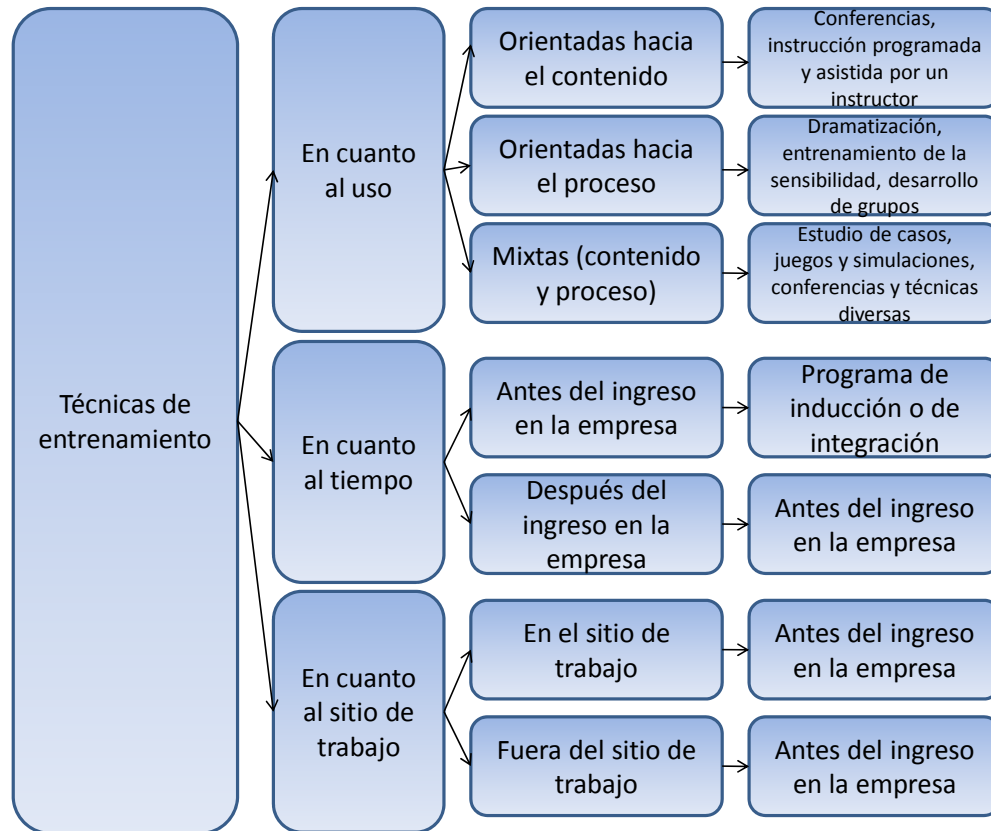
El programa de capacitación es diseñado para contrarrestar las debilidades de los colaboradores que se detectaron en la primera fase, aquí se describe la metodología y logística que se utilizará para el entrenamiento.

Para poder diseñar el programa de entrenamiento, se debe definir las técnicas que se utilizarán para optimizar el aprendizaje de los participantes y la información que se quiere transmitir a estos.

En la siguiente gráfica se detallan las diferentes técnicas para programas formales e informales que se pueden utilizar para los programas de entrenamiento:

Gráfica 10

Clasificación de la tecnología educativa de entrenamiento



Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato. Pag. 317

1.5.5.3 Implementación de la capacitación

“Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o la realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la

empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.” (1:402)
En esta fase se lleva a cabo lo establecido según el programa diseñado para cubrir las necesidades detectadas. Debe haber una persona encargada para que supervise y lleve el control del programa, será responsable de que se cumplan los objetivos que serán de transmitir conocimiento y el aprendizaje de los participantes.

1.5.5.4 Evaluación de los resultados de la capacitación

“La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación, tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.” (1:403)

El éxito de un programa de entrenamiento se mide con los resultados de la misma, conocimientos obtenidos y puestos en práctica en las actividades de los colaboradores, cambios de conducta, mejora en la producción, entre otras.

El proceso de entrenamiento es importante, es un elemento clave para las organizaciones, depende del aprendizaje y el desarrollo de mejores colaboradores en el desempeño de las actividades, crear una organización más productiva y eficiente. Las empresas con éxito usualmente invierten en el entrenamiento de sus colaboradores, para tener un retorno garantizado, para tales empresas es una inversión y no un gasto.

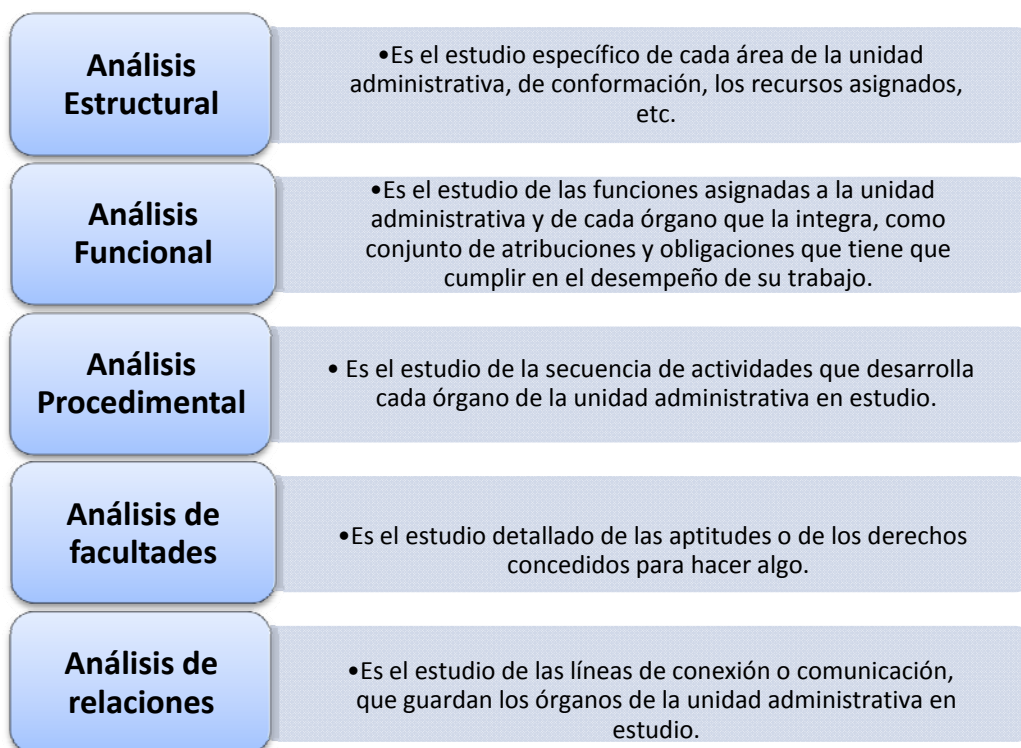
1.6 Diagnóstico Administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objetivo de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (4:15)

Se utiliza frecuentemente para realizar estudios de causas y efectos de los problemas que en la actualidad tiene una unidad administrativa u organización, con el fin de proponer soluciones para contrarrestar dichos problemas y contribuir a mejorar la eficiencia de la unidad. Para determinar la situación actual se utiliza la siguiente metodología:

Gráfica 11

Metodología del diagnóstico administrativo



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica anterior se ven los cinco diferentes análisis del diagnóstico para conocer la situación de una unidad administrativa. El primero siendo el análisis estructural, en éste se presenta el tipo de departamentalización, los recursos humanos que la conforman, niveles jerárquicos, tramo de control, diseño organizacional, entre otros. El análisis funcional, presenta las atribuciones y responsabilidades de cada órgano que integra la organización como también las funciones de cada puesto de trabajo. El análisis procedimental, visualiza la forma de cómo se llevan y cuáles procesos realizan las unidades. Por último el análisis de facultades y de relaciones, el primero determina el tipo de autoridad y toma de decisiones de los integrantes de la organización y el segundo detalla las líneas de comunicación entre las unidades.

1.6.1 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.

Actividades a desarrollar:

Se confrontan los hechos determinados con los parámetros organizacionales establecidos al inicio del estudio, tales como:

- Verificar el tramo de control de cada órgano.
- Analizar la cadena de mando de la dependencia.
- Determinar los niveles jerárquicos establecidos.
- Estudiar los criterios de la organización.
- Indicar la forma de consecución de objetivos respecto a las funciones desarrolladas.
- El tipo de correspondencia funcional.
- La correspondencia entre objetivos.
- Analizar la continuidad en los procesos.

- Relacionar la correspondencia de los procesos.
- Determinar la correspondencia entre las relaciones y la naturaleza de los órganos.
- Comprobar la normatividad de las relaciones.” (4:25)

El análisis organizacional es ideal para hacer estudios comparativos de la situación actual de un área, departamento o una organización completa de cómo están dividida las funciones, las relaciones establecidas, el tipo de comunicación y todo lo referente a la etapa de organización.

1.7 Herramientas o instrumentos administrativos

Estos son documentos que contienen información ordenada y sistemática con el objetivo de orientar y uniformar la conducta de un grupo humano, en éste caso para la ejecución eficiente de una tarea o trabajo asignado. Existen diversos tipos de instrumentos como por ejemplo: manuales de organización, manuales de bienvenida, descriptores de puestos, entre otros.

Para la administración de los recursos humanos debe tomarse en cuenta que unos de los factores importantes que intervienen en la planeación estratégica de ésta, es el cálculo matemático más importante que se relacionan con la fuerza laboral, entre éstos se encuentra el índice de rotación de personal.

1.8 Rotación de personal

“Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (2:74)

La rotación de personal se refiere al flujo de entrada y salida de personas en una organización, el ingreso de personas a la organización para compensar el egreso de otras. Estas salidas pueden ser desvinculaciones, despidos y jubilaciones las cuales dependen de muchos factores, entre ellos:

- El nivel de insatisfacción de los empleados con el trabajo.
- Mejores oportunidades en el mercado laboral.
- Sustitución por mejores candidatos o por reducción de fuerza laboral.

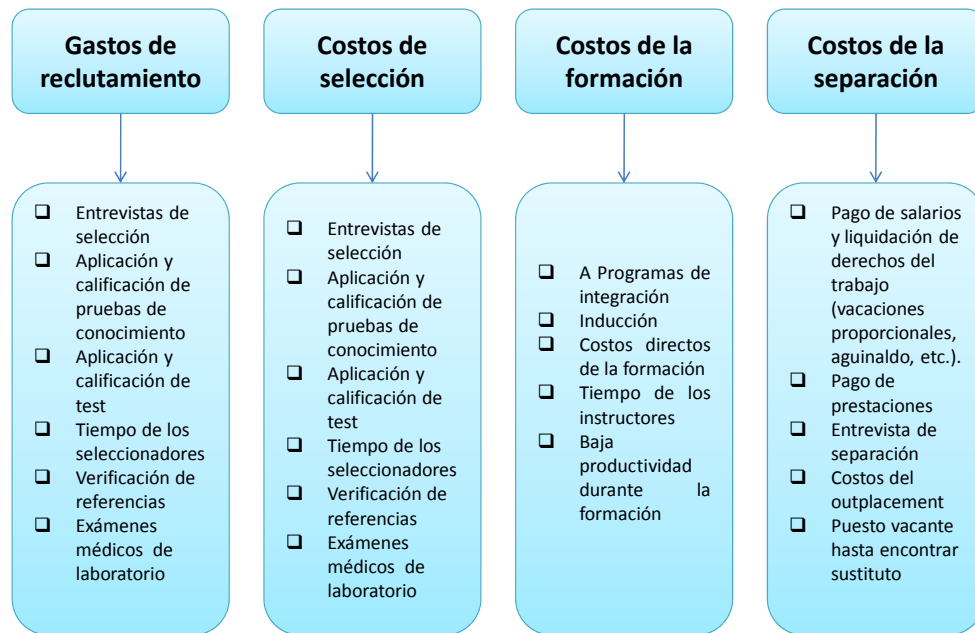
La rotación es de gran costo para las organizaciones y es importante el cálculo de ella para determinar los costos, a continuación se detalla la fórmula de ésta.

$$\text{IRP} = \frac{(\text{No. de admisiones} + \text{No. de desvinculaciones})/2}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

En la siguiente gráfica se detallan todos los costos que son originados por el índice de rotación de personal: costos de reclutamiento, selección, formación y de separación del personal que se desvincula de la organización.

Gráfica 12

Costos de reposición debidos al IRP



Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato. Pag. 93

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.1 Metodología de la investigación

Para determinar las condiciones actuales de la administración de los recursos humanos en la organización de la presente investigación, se utilizó el método científico en tres fases, las cuáles son la indagatoria, demostrativa, expositiva.

Indagatoria: Se obtuvo información por medio de la consulta de estudios ya realizados sobre el tema de la administración del talento humano, con objetivo de elaborar el marco teórico e hipótesis. De igual forma se aplicó una encuesta al personal de la empresa objeto de análisis con el propósito de obtener información que permita diagnosticar la situación actual, lo que permitió afirmar o desechar las hipótesis formuladas con anterioridad.

Demostrativa: Se realizó a la hora de comprobar las hipótesis planteadas, por medio de los procesos de análisis y síntesis, llevando a cabo una comparación entre los elementos teóricos y los prácticos obtenidos a través de la investigación de campo.

Expositiva: Esta fase fue utilizada en el momento de presentar los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

Con respecto a las técnicas que se aplicaron fueron tanto de naturaleza documental como de campo, se llevó a cabo una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa, así como entrevista al Gerente General y jefes de área, para establecer de qué manera ejecutan los procesos de la administración del recurso humano.

Se utilizaron fichas de estudio y bibliográficas en la recolección de información sobre estudios ya realizados del tema durante la fase indagatoria de la investigación.

La encuesta fue dirigida a los colaboradores distribuidos proporcionalmente en todas las áreas de la organización, el número de empleados fue determinado por el cálculo de la muestra que se describe en la siguiente fórmula:

Donde:

N = 100 total de empleados

P = 0.90 proporción de empleados a encuestar

Q = 0.10 proporción de empleados a no encuestar

E = 0.08 error de la muestra

β = 0.90 confianza

α = 0.10

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$
$$n = \frac{(1.65)^2(0.10)(0.90)(100)}{(0.08)^2(100-1) + (1.65)^2(0.10)(0.90)}$$
$$n = \frac{24.5025}{0.878625}$$
$$= 27.88732 \approx 28$$

Con un nivel de confianza del 0.90, se puede observar que el total de la muestra es de 28 personas y la forma de selección fue determinística y aleatoria para

incluir a los colaboradores de todas las áreas de la organización, donde el 50% de la muestra se incluyó al departamento de ventas y el otro 50% para los departamentos de bodega, recepción y facturación.

2.2 Antecedentes de la unidad de objeto de estudio

Assimedical, S. A. comenzó como Grupo CTM en 1991, ubicado en el edificio Villa de Sol zona 9, formado por tres accionistas en dónde se manejaban dos marcas, las cuáles eran competencia directa o principal una con la otra. Al tener conocimiento de esto, los directores comerciales de las marcas Daves y Ethicon decidieron que Grupo CTM tenía que elegir por comercializar sólo una de ellas. Tras la decisión acerca de manejar sólo un producto, un accionista adquirió la marca Ethicon, siendo el accionista antes mencionado médico cirujano especializado en tórax, cirugía video laparoscopia (endoscopia) y sistemas de electrocirugía, comenzó a impartir clases y entrenar cirujanos en Guatemala en éstas especialidades y esto fue un empuje para la promoción y desarrollo de comercializar productos para realizar este tipo de cirugías. Esto fue motivo para dividirse y fue así como se fundó en 1994 Assimedical, S. A., con su nueva ubicación en el sanatorio Gerona zona 1, comercializando productos de material médico quirúrgico de Johnson & Johnson para satisfacer las necesidades de los especialistas quirúrgicos que utilizan y requieren instrumentos de alta calidad a precios accesibles.

La adquisición de las franquicias de Johnson & Johnson en las especialidades de ortopedia, esterilización, hemostáticos, suturas, mallas y AWC. Marcas comercializadas hasta el año 2008:

- BLACKSTONE ORTHOFIX
- PHARMAPLAST
- AEGIS-SURGISPON

- ENERTECH ELECTRO SURGERY
- SUTURAS
- CITEC-GROUP
- HEAL-FORCE
- REBSTOCK

En los últimos 16 años Assimedical, S. A. se ha dedicado a comercializar con líneas y productos procedentes de Estados Unidos, Inglaterra, Italia, entre otros. Se reinició la representación y distribución de nuevas líneas procedentes de China, Egipto, Turquía, India, tratando de mantener siempre la competitividad de la empresa con los mismos productos.

Para comercializar en el mercado privado y en la actualidad Assimedical, S. A. ubicado en el edificio Sixtino zona 10, logró posicionar once productos en contrato abierto y que estarán vigentes de junio 2010 a diciembre de 2011.

Además muestra una filosofía empresarial que se expone a continuación:

2.2.1 Misión

“Proveer soluciones superiores a nuestros clientes mediante productos y servicios que mejoren la calidad de vida y satisfagan las necesidades de los clientes, dar a los empleados oportunidad de trabajo significativo y oportunidades de progreso y a los inversionistas un retorno superior.”

2.2.2 Visión

“Ser el mejor proveedor (con la mayor percepción de confiabilidad) de material médico quirúrgico especializado del país.”

2.2.3 Valores

- **Honestidad**

Como conducta apegada a los valores de la sociedad, fundamentalmente para garantizar el respeto de la ley y lograr confianza del cliente hacia esta organización.

- **Responsabilidad**

El cumplir eficiente nuestras obligaciones, como un valor clave para que el personal de la organización sea modelo y ejemplo.

- **Eficiencia**

Como personal que optimiza los recursos asignados a la organización para cumplir su misión y visión.

- **Profesionalismo**

Como el incremento continuo en la calidad de los servicios que eleven el nivel de capacidad de los colaboradores de la organización y la creación de estímulos correspondientes.

- **Lealtad**

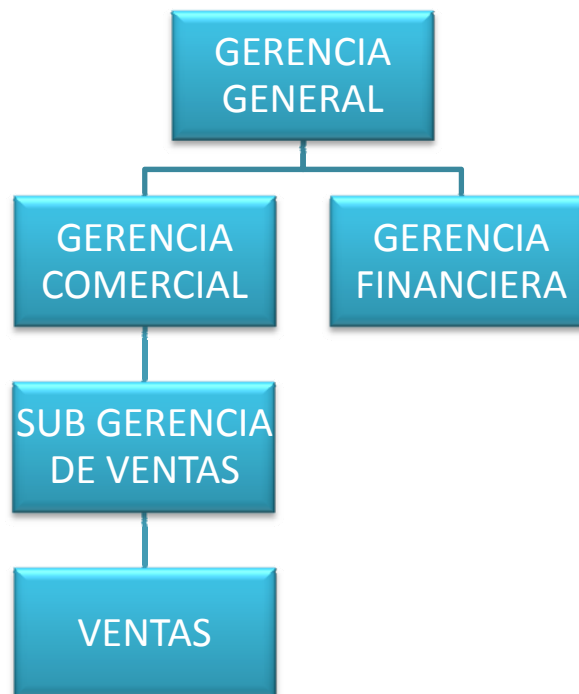
A ser fieles a la organización, principios y normas con honor, rectitud y propiedad. Con este valor se obtiene por sus profundas implicaciones, la identificación, confianza y discrecionalidad.

2.3 Análisis de la estructura organizacional

En el presente análisis se estudia la estructura organizacional de la empresa en estudio, la conformación, los recursos asignados en dónde se observa los órganos administrativos que la integran, el tipo de autoridad, departamentalización, cadena de mando, entre otros.

A continuación se presenta como está estructurada la organización:

Gráfica 13
Organigrama general actual
Empresa Assimedical, S. A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En el análisis estructural anteriormente mencionado se evidencia que no existe una unidad o un encargado responsable que vele por la administración adecuada del talento humano de la organización en estudio, La falta de esta función es una

señal de alerta para la organización ya que el recurso más importante de la empresa no está siendo administrado en forma adecuada, reflejándose en el índice de rotación, que se expone más adelante.

El organigrama está desactualizado, porque desde su elaboración tres años atrás, no se le han realizado modificaciones, esto debido a que la Gerencia General no lo ha considerado indispensable por lo que no está de acorde a las necesidades de la organización. El organigrama antes expuesto fue realizado por el Gerente Comercial en el momento que se realizó el trabajo de campo, con el fin de dar a conocer la situación actual de la organización.

Se puede observar que la estructura organizacional actual de la empresa Assimedical, S. A. cuenta con una gerencia en el nivel estratégico: Gerencia General. Este nivel corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero si en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión (misión, objetivos corporativos, estrategias, lineamientos, políticas).

Las gerencias comercial y financiera reportan directamente a la primera, con un tramo de control estrecho donde no hay complejidad en el manejo de subordinados y el tipo de departamentalización en la organización es funcional. Según la observación de campo la toma de decisiones es centralizada, todos los gerentes deben consultar al gerente general cualquier decisión que se deba tomar, lo que hace una estructura organizacional con enfoque burocrático.

Al nivel táctico le corresponde en términos generales, desagregar por área funcional, los principios que en la estrategia se indican y a su vez desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y

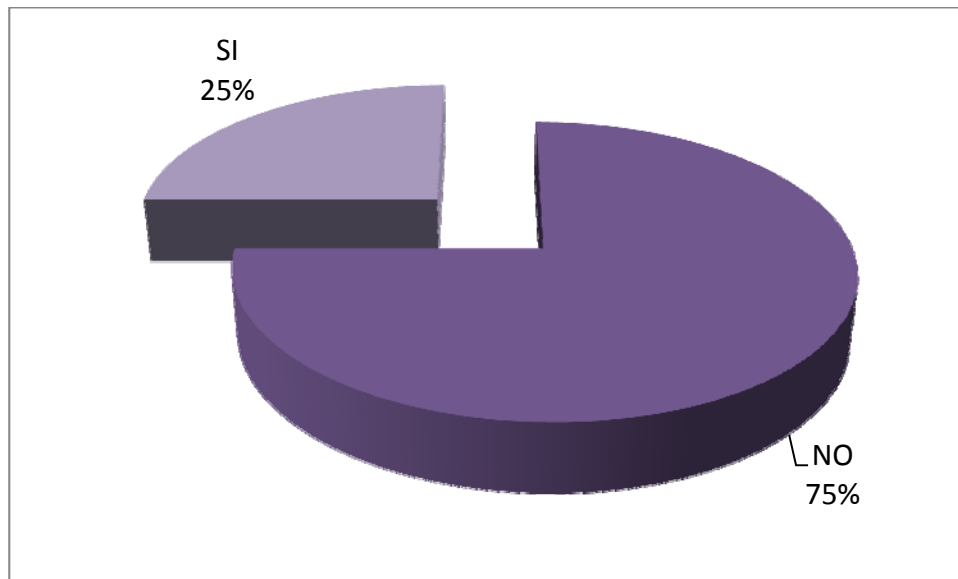
en el espacio. En este nivel se encuentran: gerencia comercial, gerencia financiera y subgerencia de ventas.

El tramo de control de la gerencia comercial es estrecho, la toma de decisiones del subgerente es reportada a éste y las decisiones sobre los asesores comerciales deben ser consultados al gerente comercial. El gerente financiero tiene un tramo de control estrecho ya que se encarga de coordinar las áreas de facturación y bodega, la toma de decisión en su mayoría es del gerente financiero con algunas influencias del gerente general.

Consecuentemente, se analiza la percepción de la filosofía actual de la organización en estudio.

Gráfica 14

Conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica anterior se puede observar que la mayoría del personal de la organización no conoce la misión, visión, valores y objetivos, esto es un indicador

evidente que la mayor parte del personal no está identificado con la empresa, ya que no conoce la razón de ser de la misma y mucho menos conoce los valores en que ésta se rige, no alcanzará óptimo rendimiento la organización, si los objetivos personales como los organizacionales no están alineados, ya que las personas dependen de la organización en la que trabajan para alcanzar sus metas individuales y viceversa, esto hace que los colaboradores se desvinculen a corto plazo al no sentirse comprometidos con la empresa.

Además, el personal no tiene claridad en la dirección organizacional, provocando que cada departamento accione como considere necesario, generando gastos innecesarios para la organización. Por el contrario de los gerentes, ya que ellos si tienen el conocimiento de lo mencionado anteriormente pero no lo han compartido con sus subordinados porque no le han dado la importancia necesaria a la divulgación de la filosofía de la empresa.

También se les preguntó a los colaboradores encuestados si tenían conocimiento del organigrama de la organización, los 28 respondieron que no lo conoce. La causa principal es que no existe una estructura organizacional actualizada y que esté representada gráficamente, lo anterior repercute en forma negativa a la organización ya que no se respetan los principios de jerarquía al no conocer el organigrama, los colaboradores no saben a quién responder o que personal está a su cargo en el caso de los jefes, no tienen conocimiento a qué unidad administrativa pertenecen, esto provoca dualidad de funciones o que se omitan atribuciones al no estar definido los puestos de trabajo. Afecta la gestión de los jefes porque no pueden visualizar que áreas o que puestos pueden crear para mejorar, incrementar sus funciones u omitir plazas que no generen mayor beneficio para la organización.

2.4 Análisis funcional de la organización

En este tipo de estudio se observa las funciones asignadas a cada unidad administrativa y de cada órgano que integra a la empresa. Para fines de la investigación se detallan las funciones de las gerencias, ya que éstas son las encargadas de realizar actividades que tienen que velar con la administración del recurso humano.

Gerencia general

- Desarrollar el negocio
- Realizar reuniones semanales con los gerentes de área
- Negociar contratos para el estado (sector público)
- Investigar sobre los productos a comercializar
- Analizar y evaluar los estados financieros mensuales
- Revisar flujos de efectivo
- Proyectar las ventas y compras de los productos
- Tomar decisiones sobre todas las áreas de la organización
- Realizar entrevistas para contratación
- Tomar decisión sobre el personal a contratar
- Evaluar la compensación y responsabilidades de todo el personal

Gerencia financiera

- Elaborar los estados financieros
- Analizar la situación económica de la empresa
- Evaluar costos operacionales
- Realizar conciliaciones bancarias
- Realizar pago de impuestos
- Elaborar certificados de IGSS
- Realizar los trámites de importaciones de los productos a comercializar

- Elaborar cheques de pagos a proveedores
- Realizar controles trimestrales de stock y precios
- Elaborar planillas de sueldos y prestaciones laborales
- Decidir el personal a contratar en ausencia del gerente general

Gerencia comercial

- Elaborar plan de ventas mensuales
- Revisar los pedidos para ser distribuidos a los centros de salud
- Verificar la distribución del producto solicitado
- Negociar con los directores, doctores encargados de los hospitales
- Monitorear al sub gerente y asesores de ventas
- Elaborar estrategias de comunicación
- Gestionar las actividades de marketing
- Realizar reuniones cada día con los asesores comerciales
- Revisar que se cumplan las metas de ventas
- Distribuir el producto solicitado
- Gestionar y monitorear el cobro a los clientes
- Calcular prestaciones salariales del departamento
- Reclutar y seleccionar personal a contratar
- Recibir al personal nuevo e impartir la inducción general

Al realizar el análisis funcional se puede indicar que las funciones de la administración del recurso humano son realizadas de manera segmentadas, es decir que el gerente general toma la decisión final de qué personas se van a contratar como también decide cuánto se ofrecerá de compensación y todos los aspectos económicos, el es encargado de despedir a su criterio y necesidad, omitiendo relaciones y funciones, lo cual genera descontrol en las distintas áreas.

El gerente comercial es el encargado de reclutar y seleccionar a los candidatos según la experiencia, lo realiza sin aplicar las herramientas y técnicas necesarias, también es el encargado de impartir la inducción general aunque estos no tengan que ver con el área bajo su responsabilidad, se puede decir que él es el encargado de la mayoría de las gestiones de la administración de personal aunque no sea su especialidad, esto genera que la gerencia comercial tenga muchas atribuciones y obligaciones por ende le proporcione mayor prioridad a las actividades netamente comerciales, dejando en segundo plano y dedicándole mucho menor tiempo a las actividades administrativas del recurso humano.

Lo anterior expuesto genera que la toma de decisiones sea lenta y atrase las actividades de todos los empleados, porque tiene que esperar la decisión final del gerente general, que se realicen los procesos según el criterio de cada gerente y que no haya conformidad en los colaboradores por no haber igualdad en éstos. Como también afecta la eficiencia de la organización en general ya que se omiten y no se da prioridad a las actividades que mejoren el desempeño y motivación del personal.

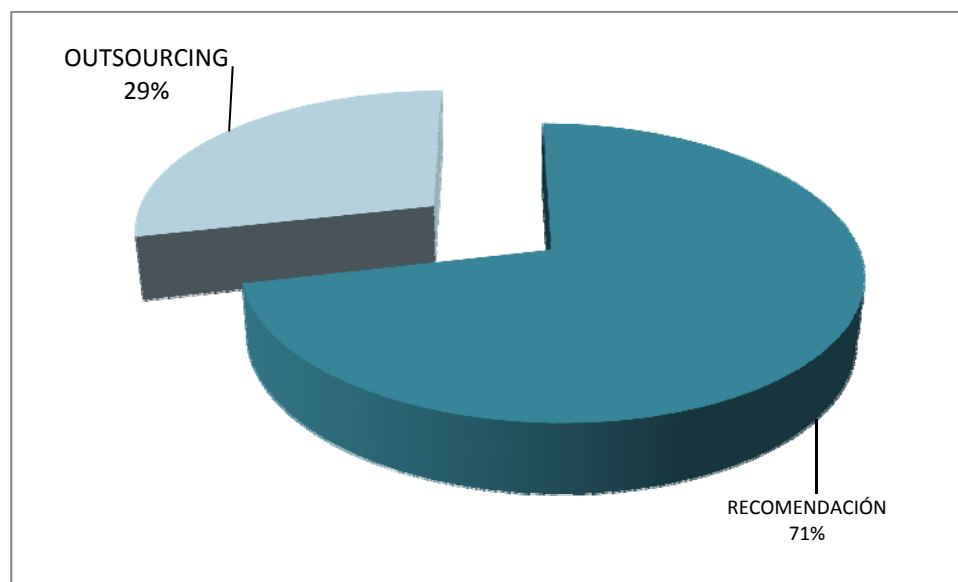
2.5 Análisis procedimental

Hoy por hoy en la empresa no existen procedimientos establecidos para realizar las actividades de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal, lo que repercute en proporcionar una inadecuada ejecución de la gestión del talento humano. Mencionado anteriormente los procesos se realizan de forma empírica, sin tener conocimientos técnicos y se realiza la administración de forma operativa.

A continuación se detallarán los resultados y las consecuencias de la inadecuada ejecución que realiza actualmente la organización respecto a la administración del recurso humano.

Gráfica 15

Fuente de conocimiento de oportunidad laboral en la empresa



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

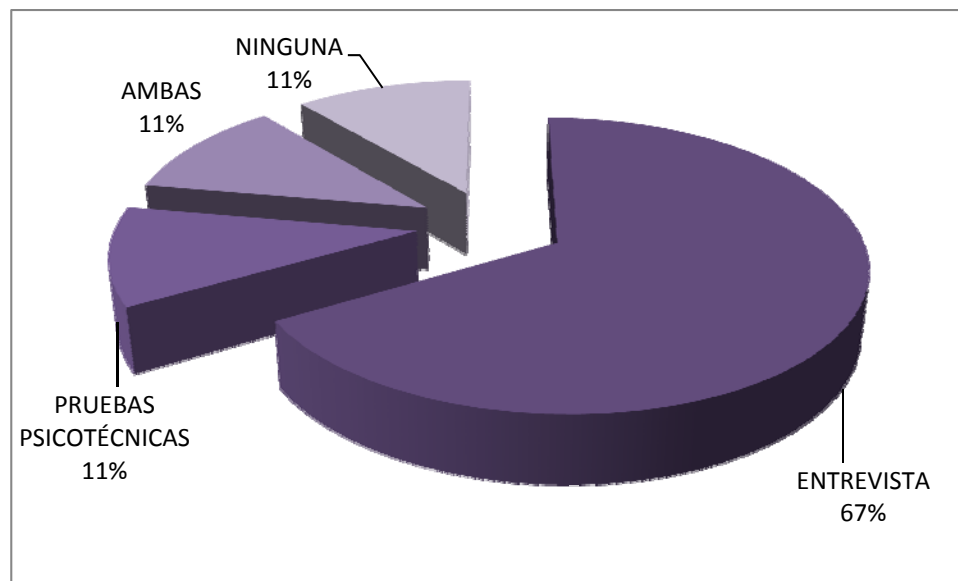
En la gráfica anterior se puede observar que la mayoría de personas que laboran en la organización han llegado por recomendación de otro empleado. De los encuestados ocho respondieron que por medio de outsourcing y los demás por conocer a los dueños de la empresa o referidos de los colaboradores. Por lo tanto se puede comentar que no existe un proceso técnico para reclutar personal, no se utiliza herramientas como el internet, medios escritos u otros para que pueda abarcar de manera más eficiente el mercado laboral, para atraer a mejores candidatos y así obtener mejor personal. El proceso de reclutamiento es dirigido por el gerente comercial quién es él que se encarga del proceso de la administración del recurso humano y quién utiliza la recomendación como

herramienta principal para cubrir los puestos vacantes sin aplicar otras fuentes de reclutamiento. Lo anterior provoca que no se reclute candidatos calificados e idóneos para optar al puesto de trabajo vacante, repercutiendo que se contrate personal por conveniencia y no cubra los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo, incrementando los costos en entrenamiento para cubrir la falta de conocimientos y experiencia, afectando la productividad de la empresa por consiguiente en la rentabilidad de la misma.

Cómo parte del proceso de reclutamiento también se les preguntó a los colaboradores si habían llenado una solicitud de empleo, la cual 28 de los colaboradores encuestados no lo hizo, ya que la empresa no cuenta con una solicitud de empleo en dónde puedan plasmar los datos importantes y resumir la hoja de vida de las personas que les solicita empleo, esto repercute en la estandarización e interpretación de los datos de los candidatos, ya que dificulta el análisis y prolonga el tiempo en evaluar de los currículos recibidos.

Gráfica 16

Técnicas de selección que le realizaron para ocupar el cargo actual



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Entre las técnicas del proceso de selección, 19 de los empleados respondió que hicieron entrevista, a tres los evaluaron con pruebas psicométricas y de conocimiento, tres de los encuestados realizaron ambas técnicas y el resto no realizó ninguna de éstas.

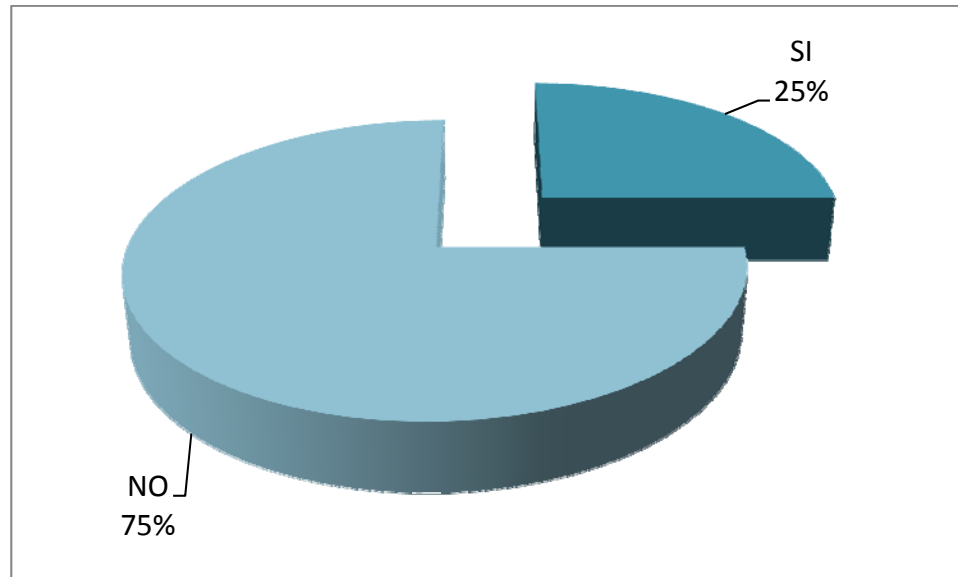
Los tres gerentes de área sólo realizan la entrevista como única técnica para conocer y evaluar a las personas a contratar, a pesar de ser una técnica subjetiva ya que no cuentan con un instrumento definido y que necesita de entrenamiento para las personas que la realizan. La entrevista siendo una técnica de selección de las más importantes en donde se obtiene información valiosa del candidato, los tres gerentes mencionaron que no han recibido capacitación de cómo realizar una entrevista por ende no es una técnica productiva. Las demás técnicas de selección como pruebas psicométricas y de conocimiento fueron realizadas por la empresa que les presta el servicio de outsourcing.

Se puede observar que en la empresa no existe un proceso de selección establecido, la organización no cuenta con técnicas adecuadas que midan los conocimientos, habilidades y características deseables, por lo que no se tiene certeza si en realidad se están incorporando a los mejores candidatos para cubrir los puestos o plazas vacantes, pérdida de tiempo y recursos en candidatos que no llenan las expectativas del puesto.

Al momento de contratar personal no se realiza examen médico, según los encuestados 28 respondieron no haber sido examinados. La organización al no tener conocimiento de la condición física de los candidatos a contratar, puede repercutir en el rendimiento, en los índices de ausentismo y deserción, afectando las finanzas de la organización.

Gráfica 17

Participación en algún programa de inducción



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

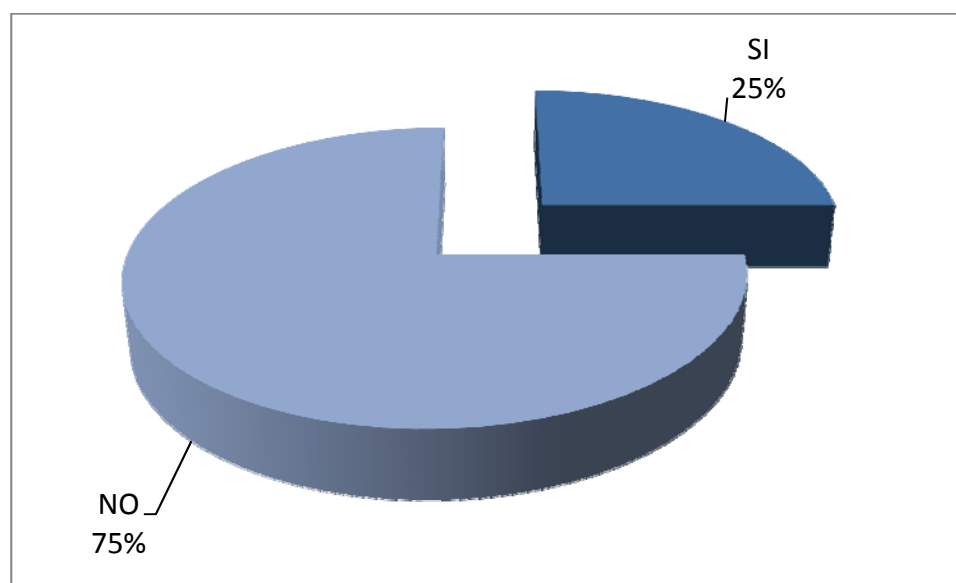
De los 28 colaboradores encuestados, 21 contestó que no recibió una charla de inducción definida cuando ingresó a la organización, antes de iniciar su período de prueba o adaptación a la organización, mientras que siete si recibió inducción debidamente formal. Esta inducción es realizada por el gerente comercial sin que tenga un programa establecido y que sólo lo hace con personal que estará bajo su cargo a los demás sólo se les colocan en su lugar de trabajo sin mayor proceso de adaptación.

Al no contar con un programa de inducción establecido para los nuevos integrantes, la empresa no logrará que sus colaboradores perciban efectivamente la filosofía de la organización (misión, visión y valores), hace que el colaborador no conozca ni adopte los patrones de comportamiento deseado por la organización, afectando al cumplimiento de metas de la organización, la desvinculación a corto plazo de los colaboradores al no sentirse identificado con la empresa. También afecta en el aumento de la ansiedad y estrés de las

personas, aumento en la rotación y desajuste de las expectativas de los nuevos integrantes. Además, afecta el rendimiento de los nuevos colaboradores porque no tienen claramente definido cuáles son las funciones o responsabilidades del puesto de trabajo asignado, provocando atrasos en los procesos ó procedimientos interdepartamentales, el proceso de integración será más difícil, aumenta el tiempo de los jefes y compañeros, es otro factor que ayuda a aumentar el índice de rotación del personal, dificulta el aprendizaje y aumenta el costo de la puesta en marcha en el puesto de trabajo.

Gráfica 18

Personal que recibió entrenamiento dentro de la empresa



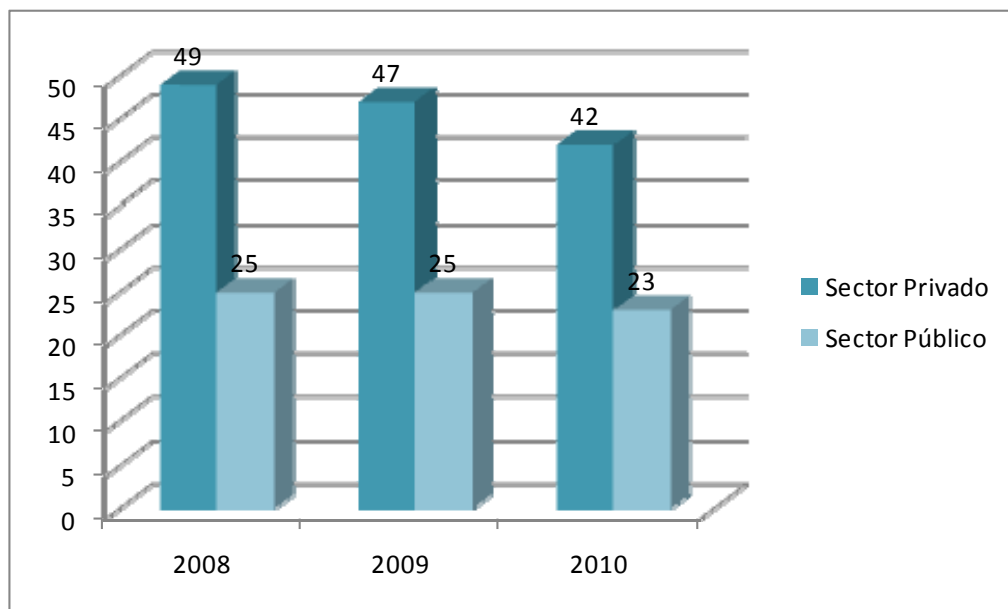
Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Del tiempo que llevan laborando el personal, 21 de los encuestados comentó que no han recibido capacitación específica para mejorar el desempeño laboral, actualización u otra razón, siete respondieron que ha recibido y manifestaron que no fue de beneficio para mejorar su desempeño laboral por lo que se observa que la empresa invierte en entrenamiento que no es de beneficio para sus colaboradores siendo pérdida de capital. La falta de entrenamiento al personal

influye negativamente en el mejoramiento de procesos, mejorar la producción de los resultados, agregar valor, generar mayor rentabilidad a la organización, motivar al personal y del clima organizacional.

La falta de capacitación afecta la productividad de los colaboradores y el servicio al cliente, siendo una de las causas principales de la pérdida de clientes y la venta de material médico quirúrgico. A continuación se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 19
Cartera de clientes



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Se puede observar en la gráfica que en los tres últimos años la cartera de clientes de la empresa tanto a nivel privado como público ha tendido a la baja, por lo que se puede mencionar que una de las causas que han influido negativamente en las ventas, es por la falta de asesoría especializada en la gestión del talento humano en la empresa, la falta de procesos de reclutamiento

y selección adecuados para obtener colaboradores calificados y entrenados, por último la ausencia de técnicas e instrumentos para fortalecer las habilidades del personal como el desarrollo del mismo. La falta de capacitación en los asesores comerciales ha provocado la pérdida de negocios, al no contar con los conocimientos necesarios especializados en material médico quirúrgico, se les hace difícil manejar lenguaje técnico con médicos y directores de hospitales. Los gerentes mencionaron en la entrevista que ninguno de ellos cree que su personal está capacitado para realizar con eficiencia el cargo que ocupa en la actualidad, a pesar de esto, se ha realizado muy poca actividad para capacitar como también aumentar la eficiencia de los colaboradores, las principales causas es de no tener a una persona especializada que se encargue de la capacitación y la falta de tiempo para realizar un diagnóstico para detectar las necesidades de capacitación del personal, afectando de esta manera el servicio y la atención a los clientes como la pérdida de los mismos.

2.6 Análisis de facultades

Gerencia general como máxima autoridad de la empresa Assimedical, S. A. ha delegado la mayoría de las responsabilidades en la administración del recurso humano a la Gerencia comercial aunque las decisiones deben de ser consultadas y tomadas por el Gerente general. Gerencia financiera tiene autoridad en la toma de decisiones cuando el Gerente general está ausente.

Con respecto a la autoridad, no existe el respeto por las líneas jerárquicas, por un lado porque no existen en un organigrama definido y por otro porque el Gerente general toma decisiones sin informar o consultar con los jefes de área, los colaboradores algunas veces reportan trabajos y quejas directamente con el Gerente general sin haber sido informado el jefe inmediato superior. Lo anterior mencionado repercute en forma negativa a la empresa, ya que los gerentes no cuentan con una autoridad legítima, perdiendo poder y control ante los subalternos porque el gerente general interfiere en la gestión y toma de

decisiones en el área que le compete a cada uno de ellos, generando desorganización en la empresa.

2.7 Análisis de relaciones

Las personas que están relacionadas con la ejecución de las funciones del recurso humano, se comunican de forma verbal a los diferentes departamentos, sin tener ninguna constancia por escrito de las solicitudes o información que se quiera trasladar a los colaboradores. Dichas funciones inherentes al recurso humano las realizan diferentes personas lo que ocasiona omisiones, duplicidad, y traslapes de información, lo que genera problemas organizacionales.

Las relaciones que existen entre los colaboradores de la organización son de respeto aunque las mismas no están formalmente definidas ya que carece de políticas de comunicación y normativas.

2.8 Índice de rotación de personal (IRP)

Con el objeto de lograr más información del manejo del personal, es importante obtener el índice de rotación de personal y así conocer los costos que representa como también la manera en que perjudica a la organización.

Cuadro 2
Movimiento de personal

DEPARTAMENTOS	ADMISIONES	DESVINCULACIONES	INV. INICIAL	INV. FINAL	(A+D)/2	P DE EMPLEADOS
Gerencia General	0	0	4	4	0	4
Gerencia Financiera	0	0	5	5	0	5
Gerencia Comercial	1	1	2	2	1	2
Sub-gerencia	6	8	20	18	7	19
Ventas	27	29	49	47	28	48
Recepción	1	1	3	3	1	3
Facturación	1	1	2	2	1	2
Bodega	8	8	15	15	8	15
Total	44	48	100	96		98

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

La información anterior será de bastante importancia ya que serán datos para determinar el índice de rotación de personal de cada uno de los departamentos de la empresa en estudio.

La fórmula para obtener el dato del IRP se presenta a continuación:

$$\text{IRP} = \frac{(\text{No. de admisiones} + \text{No. de desvinculaciones})/2}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

Para el cálculo de los costos de reclutamiento, selección y entrenamiento se consideraron los siguientes aspectos:

Cuadro 3

Costos de reposición en función de la rotación de personal

Reclutamiento y selección	Entrenamiento
Costos de outsourcing	Programa de inducción
Entrevista de selección	Costos directos de entrenamiento
Tiempo de seleccionadores	Tiempo de los instructores
Verificación de referencias	Baja productividad durante el entrenamiento

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

El total de los costos por reclutamiento y selección por medio de recomendación es de Q 889 por cada colaborador, siendo el 71% de los colaboradores que se incorporaron por este medio; los costos por medio de servicios de outsourcing es de Q 3,515 donde el 29% de los colaboradores ingresaron a la organización por este medio. Los gastos por entrenamiento es un total de Q 3,060 aproximadamente por cada colaborador. A continuación se presentan los costos totales por departamento y por cada proceso de reclutamiento, selección y entrenamiento.

Cuadro 4
Costos por reclutamiento, selección y entrenamiento de personal anual
Año 2009 -2010

DEPARTAMENTOS	IRP	ADMISIONES		DESVINCULACIONES	
		C. DE SELECCIÓN	C. DE ENTRENAMIENTO	C. DE SELECCIÓN	C. DE ENTRENAMIENTO
Gerencia General	0%	Q -	Q -	Q0.00	Q -
Gerencia Financiera	0%	Q -	Q -	Q0.00	Q -
Gerencia Comercial	50%	Q 889.00	Q 3,060.00	Q889.00	Q 3,060.00
Sub-gerencia	37%	Q 10,586.00	Q 18,360.00	Q12,424.00	Q 24,480.00
Ventas	58%	Q 45,011.00	Q 82,620.00	Q49,415.00	Q 88,740.00
Recepción	33%	Q 889.00	Q 3,060.00	Q889.00	Q 3,060.00
Facturación	50%	Q 889.00	Q 3,060.00	Q889.00	Q 3,060.00
Bodega	53%	Q 14,990.00	Q 24,480.00	Q14,990.00	Q 24,480.00
Sub-total	47%	Q73,254.00	Q 134,640.00	Q79,496.00	Q 146,880.00
Total				Q	434,270.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Esto indica que de cada diez empleados cinco se desvinculan de la empresa siendo un índice de rotación a nivel de organizacional de 47%. Los índices más altos se encuentran en el nivel operativo en el departamento de ventas con 59% y el departamento de bodega con 53%. Como se puede observar en la organización los IRP son muy elevados siendo un dato alarmante, creando en la organización inestabilidad, demasiada fluidez de personal y así realizando gastos innecesarios.

Es necesario mencionar que el retiro del primer año de labores, se debe a que los empleados no se sienten comprometidos ni identificados con la empresa, por lo tanto no se logran adaptar e integrar a los equipos de trabajo, tampoco son capaces de comprender la filosofía de la organización, por lo que simplemente no les interesa formar parte de la misma.

En cuanto a costos a la organización, el IRP representa un promedio de gastos en los procesos de selección y entrenamiento en el período de un año es de **Q 434,300** aproximadamente, el año de estudio fue del 2009-2010.

2.9 Análisis de resultados

Al realizar la investigación de campo en la empresa, se observó la falta de una unidad responsable en la gestión del talento humano que se encargue de la administración efectiva del capital humano, por lo que ha provocado que en la empresa se pierda capital de trabajo en reclutar y entrenar colaboradores por los costos de el alto índice de rotación (IRP).

Se determinó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, ya que no se ha considerado importante, esto ha repercutido que los colaboradores desconozcan en qué nivel y unidad se encuentran, reciben órdenes de varios jefes ya que no se encuentran definidas las líneas de autoridad. La mayoría del personal desconoce la filosofía de la empresa siendo un factor negativo porque los colaboradores no están identificados con ella y los objetivos personales no están alineados con los de la organización, guiándose en diferentes direcciones y la falta de compromiso al renunciar en poco tiempo o falta de responsabilidad al ausentarse de sus labores.

Al realizar el análisis de las funciones de cada unidad se observó que el gerente comercial tiene a su cargo muchas responsabilidades en la gestión del talento humano, quién no tiene los conocimientos técnicos para realizar estas actividades dándole prioridad a las funciones comerciales, dejando en segundo plano y dedicándole en menor tiempo hasta omitir tareas para administrar al personal; no dedica el tiempo para implementar planes o programas de entrenamiento, motivación y desempeño laboral. Al no dedicar el suficiente tiempo para realizar estas actividades y al no realizar un proceso estandarizado de reclutamiento, selección e inducción genera conflicto en los colaboradores porque algunos pasaron por un proceso de contratación más difícil que los otros, a unos colaboradores se les ofreció ciertos beneficios y a otros no se les mencionó; por último, que no se dedique el tiempo necesario para evaluar papelería y contratar personal ideal para el puesto a ocupar.

En los procesos de reclutamiento y selección que realiza la empresa se determinó que no utilizan herramientas y técnicas para obtener a los mejores candidatos sino se realizan de forma empírica provocando que se contrate personal no apto para el cargo y esto se ve reflejado en el índice de rotación de personal.

También se detectó que la mayoría de los colaboradores no recibió ningún tipo de inducción organizacional, departamental y al puesto de trabajo provocando dificultades en la adaptación y socialización, mayor ansiedad como también la baja productividad al no tener claro las atribuciones y la forma en que debe realizar el trabajo por el cual fue contratado, falta de compromiso e identificación con la organización a la que pertenecen; la organización no cuenta con personal designado para realizar este proceso ya que se realiza de manera aleatoria.

Por lo descrito anteriormente, se considera necesaria la implementación de una unidad encargada de la gestión del talento humano para proveer a la organización de personal ideal altamente capacitado y mantener relaciones a largo plazo con colaboradores comprometidos, con el fin de disminuir los problemas y costos que actualmente enfrenta la unidad de análisis y así brindar los instrumentos administrativos necesarios para una gestión más efectiva.

CAPÍTULO III
“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
ASSIMEDICAL, S. A.”

3.1 Presentación

Hoy por hoy las organizaciones exitosas tienden a crecer y este crecimiento debe ir acompañado con recursos más complejos y eficientes, a su vez demanda de un capital humano con mayores conocimientos, habilidades y destrezas. Se sabe que el talento humano es el recurso más importante y es una de las principales ventajas competitivas que puede tener una organización.

La presente propuesta tiene como finalidad ser una guía para la implementación de la Unidad de Recursos Humanos en la empresa y así contribuir en la mejora de la administración del capital humano, como también la reducción costos por la inadecuada ejecución del manejo de personal, entre otros factores el ser una empresa más competitiva y desarrollar mejores colaboradores en las actividades que realizan, con el fin de ser una empresa líder en el mercado de material médico quirúrgico. Ésta se elaboró con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo y los problemas actuales que inciden en la organización.

En la propuesta se establece guías e instrumentos básicos de varios procesos de la gestión del talento humano entre ellos reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento. Su contenido incluye: objetivo que representa el resultado que se espera alcanzar, alcances y metas de la propuesta con base a la misión, visión, valores de la organización. Se propone un diseño organizacional donde se define una nueva estructura para el mejor funcionamiento, descriptores de los puestos que se proponen implementar para el funcionamiento de la unidad. Entre las herramientas propuestas se encuentra guías de reclutamiento, selección, manual de inducción y una guía de entrenamiento.

3.1.1 Objetivo

Contribuir a mejorar y fortalecer los procesos de la administración del recurso humano en la empresa como también reducir los índices de rotación y ausentismo del personal por medio de la aplicación de los instrumentos y guías propuestas.

3.1.2 Alcances de la propuesta

La propuesta pretende cubrir y apoyar a la organización en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento.

3.1.3 Metas

- Integrar a la organización personal competente para ocupar cargos en la unidad de recursos humanos propuesta para ayudar a reducir los índices de ausentismo y rotación de personal en la empresa, en el período de un año.
- Atraer candidatos 100% calificados hacia la organización para ocupar la plaza vacante solicitada en un período de 15 días.
- Elegir a los mejores candidatos para la organización en un período de un mes.
- Lograr que los nuevos colaboradores se adapten e integren satisfactoriamente a la organización y al puesto de trabajo a ocupar en un período de un mes para reducir el IRP a un 20%.
- Proporcionar toda la información posible para la elaboración de planes de entrenamiento y así desarrollar al 100% del personal con cursos que ayuden a mejorar el desempeño laboral.

3.2 Misión de la organización

Proveer soluciones superiores a nuestros clientes mediante productos y servicios que mejoren la calidad de vida y satisfagan las necesidades de los clientes, dar a los empleados oportunidad de trabajo significativo y oportunidades de progreso y a los inversionistas un retorno superior.

3.3 Misión de la unidad de recursos humanos

Garantizar con eficiencia el bienestar y desarrollo de los colaboradores altamente motivados por medio de la adecuada administración del talento humano con el fin de contribuir con los objetivos organizacionales.

3.4 Visión de la unidad de recursos humanos

Ser una unidad administrativa comprometida por el buen cumplimiento de la gestión del capital humano, con personal altamente efectivo y con actitud de servicio, que coadyuven al alcance de los objetivos de la organización.

3.5 Valores

- **Honestidad**

Como conducta apegada a los valores de la sociedad, fundamentalmente para garantizar el respeto de la ley y lograr confianza del cliente hacia esta organización.

- **Responsabilidad**

El cumplir eficiente nuestras obligaciones, como un valor clave para que el personal de la organización sea modelo y ejemplo.

- **Eficiencia**

Como personal que optimiza los recursos asignados a la organización para cumplir su misión y visión.

- **Profesionalismo**

Como el incremento continuo en la calidad de los servicios que eleven el nivel de capacidad de los colaboradores de la organización y la creación de estímulos correspondientes.

- **Lealtad**

A ser fieles a la organización, principios y normas con honor, rectitud y propiedad. Con este valor se obtiene por sus profundas implicaciones, la identificación, confianza y discrecionalidad.

3.6 Objetivos de la unidad de recursos humanos

- Colaborar a alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar la misión.
- Proveer a la organización de colaboradores eficientes.
- Aumentar y mantener la autorrealización y satisfacción de los colaboradores.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Elaborar normas y políticas éticas para desarrollar un clima organizacional ideal.

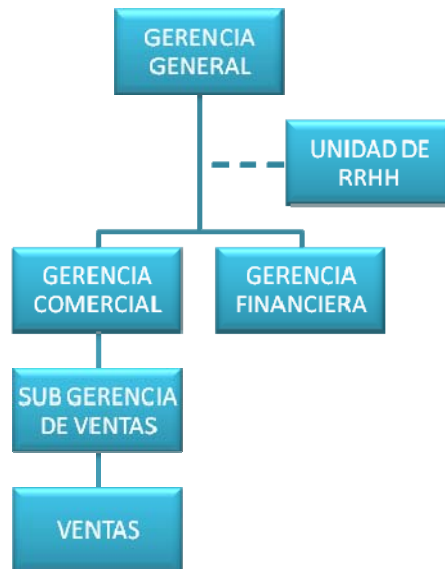
3.7 Funciones básicas de la unidad

- Analizar y describir los puestos de trabajo.
- Reclutar y seleccionar personal idóneo según el perfil del cargo vacante.
- Contratar personas para cubrir puestos vacantes.
- Guiar al nuevo colaborador para integrarlo efectivamente a la organización.
- Elaborar programas de entrenamiento para que realicen efectivamente las funciones asignadas.
- Controlar la planilla laboral de la organización.
- Orientar a la organización en aspectos de legislación laboral.

3.8 Diseño organizacional propuesta para la empresa

El siguiente organigrama que se presenta a continuación se observa en donde se ubicará la unidad de recursos humanos.

Gráfica 20
Organigrama general funcional
Empresa Assimedical, S. A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En el organigrama anterior, se visualiza que se propone que a la estructura de la organización se agregue la unidad de recursos humanos, que dependerá de gerencia general y brindará asesoría (staff) a las respectivas gerencias en función de la administración del talento humano.

A continuación se presentan los organigramas específico y nominal para la organización.

Gráfica 21
Organigrama específico



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

El coordinador será el encargado de la unidad de RRHH, el responsable de la gestión del talento humano y estará a cargo del analista de admisión y desarrollo. El analista de admisión y desarrollo estará a cargo de ejecutar los procesos de reclutamiento, selección de personal, como también la ejecución de los procesos de inducción, entrenamiento y desarrollo humano.

Gráfica 22
Organigrama nominal

PUESTO	E	R
COORDINADOR	0	1
ANALISTA	0	1

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

En la gráfica anterior se puede observar la nómina o número de puestos que estarán en esa unidad, donde indica (e) puesto existente y (r) puesto requerido. Los puestos de coordinador y analista no están ocupados y se requiere dos personas para los puestos indicado en el cuadro anterior.

3.9 Descripción técnica de puestos de la unidad de RRHH

Debido que los descriptores son necesarios e indispensables para los procesos de reclutamiento e inducción del personal, lo siguiente servirá como modelo para elaborar los descriptores de los otros puestos de trabajo de la organización.

Cómo elaborar los descriptores de puestos

Para elaborar los descriptores de puestos, se debe realizar una entrevista entre el especialista de recursos humanos, empleado y jefe para proporcionar toda la información necesaria para elaborar el descriptor.

Hay varios aspectos que se deben de considerar para la elaboración de un descriptor de puestos, entre ellos están:

- **Código del puesto:** sirve para identificar con mayor facilidad el nombre del puesto de trabajo y consigo lleva toda la información sobre el cargo hasta la remuneración que le corresponde.
- **Título del puesto:** es el nombre que se le ha dado al puesto de trabajo.
- **Ubicación administrativa:** departamento, unidad o área donde se encuentra el puesto.
- **Inmediato superior:** el nombre de la persona a quién le reporta y supervisará el trabajo realizado.

- **Subalternos:** señala los nombres de los puestos de trabajo a los que le reportan y están bajo su supervisión.
- **Objetivo:** descripción esencial de la principales funciones del puesto para lo cual fue creado.
- **Atribuciones:** detalle de las tareas a realizar por la persona que ocupa el puesto, hay que tomar en cuenta que la mayoría de las actividades de encuentran en descriptor, sin embargo puede tener más labores sin estar contenidas en él.
- **Responsabilidad:** descripción de los elementos que están a cargo del que ocupa el puesto como principales metas a alcanzar, equipo de cómputo, valores, entre otros.
- **Autoridad:** Se menciona el nivel de decisión que tiene el puesto para ejecutar las tareas y actividades que tiene a cargo.
- **Relaciones de trabajo:** describe los puestos y personas con quiénes tendrá trato para desempeñar las actividades del cargo.
- **Especificaciones del puesto:** enlista los requerimientos mínimos para poder ocupar el puesto de trabajo, entre ellos: académicas, experiencia profesional, habilidades y destrezas.

A continuación se presentan los dos descriptores y perfiles de los puestos propuestos para la implementación de la unidad creada y fuente de información para detallar el objetivo y las principales actividades para cada uno de ellos.

Perfil del puesto
Coordinador de Recursos Humanos

Académicas

Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Ingeniería Industrial.

Otros conocimientos

- Conocimientos básicos de computación
- Dominio del idioma inglés 80% (escrito, hablado, leído)
- Conocimientos en Administración de Recursos Humanos.

Experiencia Laboral

Dos años de experiencia en puesto similar.

Edad y Sexo

De 30 a 45 años. Indefinido.

Competencias

- Buenas relaciones interpersonales (Empatía, saber escuchar).
- Orientación de servicio al cliente.
- Orientación al logro.
- Compromiso.
- Manejo de la información.
- Comunicación efectiva.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Manejo de aplicaciones y herramientas.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO
EMPRESA ASSIMEDICAL, S. A.

Identificación	
Nombre del puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Ubicación Administrativa	Unidad de Recursos Humanos
Jefe inmediato	Gerente General
Subalternos	Analista de admisión y desarrollo

Descripción: es un puesto que brinda asesoría a nivel estratégico, el trabajo consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar al recurso humano y participar en la elaboración de la política administrativa de la empresa.

Atribuciones

- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.
- Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
- Participar con gerencia general y los gerentes de otros departamentos en la elaboración de la política administrativa.
- Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entro los diferentes departamentos de la Empresa.
- Velar por observancia y el cumplimiento de los aspectos legales laborales de la organización.
- Preparar memorias e informes de labores cuando el caso lo requiera.
- Negociar con los proveedores de los diversos servicios comerciales y otros

como seguro médico, seguro de vida, entre otros.

- Coordinar la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas. Establecer los procedimientos de avisos para puestos vacantes. Coordinar la publicación de dichas vacantes.
- Contratar al personal con base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas.
- Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados y mandos medios a través de boletines, juntas, memorando y/o contacto personal.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la empresa y velar porque se cumplan las normas de personal
- Controlar la adecuada administración de las prestaciones que se tienen dentro de la empresa.
- Planificar programas de entrenamiento anual para todo el personal de la organización.

Relaciones del trabajo

Según la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación con el Gerente General, gerentes de departamento y demás personal de la empresa que requiera o solicite audiencia.

Autoridad

Resolver problemas relacionados a la unidad que tiene a su cargo, delegar tareas específicas a las personas que integran la unidad.

Responsabilidad

Es responsable por la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos. Planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de

estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades. Organización: determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones. Liderazgo: incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos. Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Especificaciones del puesto

Académicas

Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Ingeniería Industrial.

Experiencia Profesional

Mínimo dos años de experiencia en puesto similar

Habilidades

Conocimientos de paquetes de computación, base de datos de personal.

Destrezas

Manejo de equipo de computación y de oficina.

Perfil del puesto
Coordinador de Recursos Humanos

Académicas

Cuarto año en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Ingeniería Industrial.

Otros conocimientos

- Conocimientos básicos de computación
- Dominio del idioma inglés intermedio (escrito, hablado, leído)
- Conocimientos en pagos de nómina y certificados de igss.
- Conocimientos en procesos de recursos humanos

Experiencia Laboral

Dos años de experiencia en puesto similar.

Edad y Sexo

De 20 a 35 años. Indefinido.

Competencias

- Buenas relaciones interpersonales.
- Responsable y organizado.
- Proactivo.
- orientado al cliente.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
- Capacidad para solucionar situaciones imprevistas de manera eficiente.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO
EMPRESA ASSIMEDICAL, S. A.

Identificación	
Nombre del puesto	Analista de admisión y desarrollo
Ubicación Administrativa	Unidad de Recursos Humanos
Jefe inmediato	Coordinador Unidad de Recursos Humanos
Subalternos	Ninguno
<p>Descripción: es un puesto del nivel operativo, debe de participar en todo lo que compete al proceso de admisión del recurso humano y desarrollo del personal</p>	
<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none">• Colocar anuncios en diferentes medios de comunicación.• Recibir currícula de personas que solicitan empleo.• Llevar el control de solicitudes de empleo.• Clasificar y analizar currícula.• Administrar y corregir pruebas para la selección de personal.• Verificar y analizar las referencias de los aspirantes.• Realizar entrevistas a los aspirantes a cargos.• Realizar análisis y descripciones de cargos.• Analizar resultados de pruebas psicométricas.• Realizar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso.• Desarrollar el programa de capacitación al personal.• Desarrollar el programa de evaluación del desempeño.• Coordinar la reproducción del material de apoyo, en caso necesario.	

- Atender consultas, quejas y reclamos sobre materia de recursos humanos, beneficios contractuales y otros asuntos de su competencia.
- Elaborar informes técnicos de trabajos asignados.
- Elaborar planillas y certificados del IGSS.
- Elaborar los contratos de trabajo del personal.
- Calcular prestaciones laborales.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Entre otras.

Relaciones del trabajo

Por la naturaleza de sus atribuciones deberá mantener relación con el jefe y personal de la unidad a la que pertenece como también al personal que requiera información.

Responsabilidad

Es responsable del manejo adecuado de toda la documentación y equipo que esté bajo su cargo.

Especificaciones del puesto

Académicas

Mínimo 4to. año de Administración de Empresas, Psicología Industrial o Ingeniería Industrial.

Experiencia Profesional

Mínimo dos años de experiencia en puesto similar

Habilidades

Conocimientos de paquetes de computación, base de datos de personal.

Destrezas

Manejo de archivo, equipo de computación y de oficina.

3.10 Proceso de reclutamiento y selección

Se propone la siguiente descripción del procedimiento y el flujograma de la fase de reclutamiento para la organización.

Cuadro 5
Procedimiento de reclutamiento

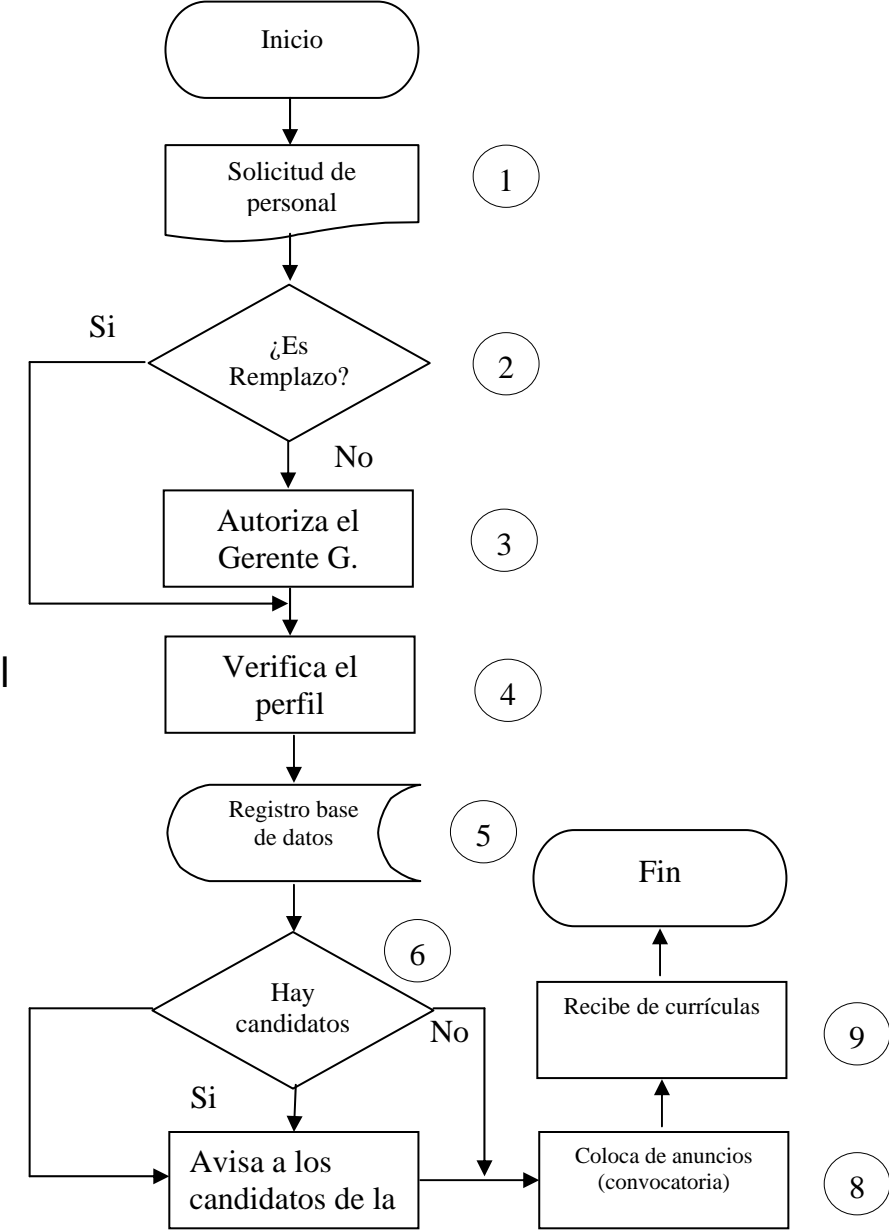
Paso	Responsable	Actividad
1	Analista de admisión	Recibe el requerimiento de personal por parte del jefe del área a la unidad de recursos humanos. (ver gráfica 15)
2	Analista de admisión	Al evaluar la solicitud de personal se debe de identificar si es reemplazo o aumento de personal (ver gráfica No. 18). Si la solicitud de personal es reemplazo, se continua al paso No. 4
3	Coordinador de RRHH y analista de admisión	Si es una plaza nueva, debe tener la autorización del gerente general por escrito. El gerente de recursos humanos debe verificar la solicitud y traslada al analista para buscar personas para el nuevo puesto de trabajo, se debe de crear el perfil y la descripción del puesto.
4	Analista de admisión	Se debe de tener el perfil definido del puesto y verificar lo que se está solicitando.

5	Analista de admisión	Buscar en la base de datos candidatos, como prioridad se hará búsqueda de personal que cuenten con el perfil y están solicitando traslados o asensos, al no encontrar deberá de buscar a candidatos que han solicitado trabajo.
6	Analista de admisión	Verifica si hay candidatos continúa con el paso No. 6 si no encontrara continúa paso No. 7
7	Analista de admisión	Notificar a los candidatos al puesto requerido por vía telefónica y solicitarles la hoja de vida actualizada.
8	Coordinador de RRHH y analista de admisión	Al agotar la búsqueda en la base de datos se comunicará al personal de toda la empresa por medio de correos electrónicos y avisos en las carteleras en todas las áreas comunes. Para reclutamiento externo la comunicación de la plaza dependerá del puesto (qué nivel se encuentre) pero siempre prevalecerá el uso de páginas de bolsas de empleo.
9	Analista de admisión	Colocar en los anuncios de las plazas vacantes la fecha de inicio y final para recibir los documentos (es importante que se tome en cuenta el tiempo de 2 semanas o más si el cargo pertenece en el nivel táctico o estratégico).

Para comprender de mejor forma el reclutamiento de personal, se presentan a continuación de manera gráfica.

Gráfica 23

Diagrama de proceso de reclutamiento



7 Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Cómo realizar el reclutamiento interno y externo

Es importante tomar en cuenta que al reclutamiento interno se le dará mayor prioridad ante el reclutamiento externo. El reclutamiento interno se realizará por medio de ascensos y traslados, la forma de comunicación será por medio de:


- Envío de correo electrónico a todos los colaboradores de la empresa.
- Anuncios en lugar públicos como cafetería, pasillos o carteleras de información en todos los departamentos.

Cuando no se encuentre en la base de datos colaboradores que tengan las características del perfil, se utilizarán las siguientes técnicas del reclutamiento externo:

- **Recomendación:** Información de candidatos que se obtiene por medio de conocidos, amigos o familiares de los colaboradores.
- **Anuncio en medio escrito:** Colocación de un anuncio de plaza vacante en periódicos de mayor circulación, revistas especializadas dependiendo del nivel jerárquico de la plaza vacante.
- **Anuncio por medio de correo electrónico o bolsas de trabajo:** Envío de correo electrónico a todos los contactos que tenga la unidad y colocación de anuncio en bolsas de trabajo web.

Se propone el siguiente formato para estandarizar el requerimiento de personal e iniciar el proceso de reclutamiento, con el fin de agilizar la identificación de la plaza vacante, área que lo requiere, el perfil que se necesita para cubrir el cargo como también la identificación de ser reemplazo o la creación de perfil y descripción de puesto para una nueva plaza.

Gráfica 24
Solicitud de personal

 ASSIMEDICAL Productos Quirúrgicos y Videolaparoscópicos	
SOLICITUD DE PERSONAL	
INFORMACIÓN GENERAL	
Fecha de la solicitud:	_____
Nombre del jefe solicitante:	_____
Departamento o unidad:	_____
TIEMPO DE LA PLAZA	
Indefinido:	<input type="checkbox"/>
Temporal:	<input type="checkbox"/> Período del: ___/___/___ Al: ___/___/___
Código del cargo:	_____
Nombre del cargo:	_____
MOTIVO DEL REQUERIMIENTO DEL CARGO	
_____ _____ _____	
PERFIL DEL PUESTO	
Académicas:	_____ _____
Experiencia profesional:	_____ _____ _____
Edad:	_____
Sexo:	_____
Habilidades:	_____ _____
Destrezas:	_____
Características:	_____ _____
Firma:	_____
Nombre del Jefe:	_____
Vo. Bo. Gerente General _____	

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Pasos para solicitar y llenar el formulario de solicitud de personal

1. Solicitar a la unidad de recursos humanos el formulario en blanco para requerimiento de personal para una plaza vacante que presente la unidad o departamento.
2. El jefe de la unidad debe tener a la mano el perfil del puesto antes de llenar la solicitud. Si es necesario modificar su información, el jefe debe informarlo a la unidad de RRHH para conjuntamente se hagan los cambios respectivos.
3. Si la plaza a solicitar es reemplazo se llena la solicitud con los datos del descriptor del puesto, si es una plaza nueva se pide al coordinador crear el descriptor de puesto para su previa autorización por Gerencia general.
4. Al completar la solicitud, el jefe manda la solicitud a la unidad de recursos humanos para su aprobación y empezar el proceso de selección.

Cuando no hay colaboradores interesados que llenen el perfil del puesto y no se encuentren candidatos en la base de datos, se realizará el reclutamiento externo.

Para la elaboración de un anuncio en medio escrito, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Descripción de la empresa:** Descripción de las características de la organización, ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo.
- **Nombre del puesto y condiciones:** Se debe indicar la naturaleza del puesto, realizarlo de manera retadora y atrayente para despertar interés en los candidatos potenciales.

- **Requisitos del puesto:** Se describe los requisitos específicos más importantes que deben de cumplir con el perfil del cargo a ocupar.
- **Beneficios:** En este aspecto se detalla los beneficios económicos de ley y adicionales que ofrece la empresa al candidato potencial.
- **Recepción de documentos:** Se debe indicar la manera en que se recibirán los expedientes de los candidatos interesados, no se debe olvidar la fecha límite de recepción, proporcionando a la vez dirección electrónica o del lugar donde los interesados podrán ingresar la papelería.

En un anuncio de medio escrito se debe considerar los siguientes aspectos basados en la técnica AIDA:

Encabezado del anuncio

Se menciona el nombre de la compañía o se describe las características sobresalientes de tal forma que los lectores les llame la atención y se interesen por formar parte de una excelente empresa.

Nombre del puesto

Se denomina el nombre del puesto con letras más grandes que el resto del texto, para que se identifique de manera fácil la vacante de interés del lector.

Requisitos y beneficios

Es indispensable mencionar los requisitos que debe tener el candidato potencial para ocupar la plaza vacante y describir los beneficios adicionales que ofrece la empresa de las demás para generar deseo.

Recepción de papelería

Se detalla la forma en que se recibirá la papelería de manera fácil para los interesados y la fecha límite de recepción de los mismos. El correo electrónico es la forma más fácil y rápida que se le puede ofrecer al candidato para el envío de su información.

En la siguiente gráfica se mostrará un ejemplo de un anuncio para medio escrito con base a la técnica AIDA con base al perfil del puesto de asesor de ventas indicado a continuación:

Perfil del puesto Asesor de Ventas

Académicas

Cursando el segundo año universitario en Administración de Empresas, Mercadeo o carrera afín, como mínimo.

Otros conocimientos

- Conocimientos básicos de computación
- Dominio del idioma inglés intermedio (escrito, hablado, leído)
- Técnicas en ventas.

Experiencia Laboral

Una año de experiencia como asesor de ventas o vendedor en material médico quirúrgico.

Edad y Sexo

De 20 a 35 años. Indefinido

Características

- Excelente presentación
- Proactivo
- Facilidad de palabra
- Disponibilidad de horario
- Automóvil propio

Gráfica 25

Anuncio para medio escrito

EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO

Productos de alta calidad, material médico quirúrgico importado de EEUU., Egipto, China, entre otros países del mundo, equipo médico de video laparoscopia de punta y un excelente servicio a los hospitales y clínicas convirtieron a Assimedical en una de las más prestigiosas organizaciones de avanzada en el área de servicios de salud en todo el país.

Contratará:

Asesor de Ventas

Requerimos :

- Cursando el 2do. año universitario en administración de empresas, mercadeo o carrera afín
- Un año de experiencia en puesto similar preferentemente en material médico quirúrgico.
- Tener vocación de servicio, excelentes relaciones interpersonales

Ofrecemos:

- Salario competitivo.
- Seguro de vida y gastos médicos.
- Estabilidad laboral y oportunidad de crecimiento profesional.

Envíe su curriculum por e-mail antes del (dd/mm/aa)

ASSIMEDICAL, S.A./ GERENCIA GENERAL
assimedical@assimedical.com.gt

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Así mismo, se expone a continuación el detalle del procedimiento de la fase de selección para elegir adecuadamente el personal que será parte de la organización.

Cuadro 6
Procedimiento de selección

Paso	Responsable	Actividad
1	Analista de admission	Recibe las hojas de vida de los candidatos, verificar que las currículas contengan toda la información y documentación necesaria, si no tiene todo lo necesario no se recibe hasta que complete la información.
2	Analista de admission	Requiere a los candidatos llenar la solicitud de empleo y adjuntarla a toda la papelería que presenten para realizar un expediente.
3	Analista de admission	Asignará fecha para realizar las pruebas psicotécnicas y la asignación de éstas dependerá del nivel o cargo que opte el candidato. El analista será el encargado de llevar el control de los resultados.
4	Analista de admission	Obtiene los resultados de las pruebas e ingresará a la base de datos ya sea que apruebe o no. Si las pruebas psicotécnicas que se le aplicó al candidato llena los estándares para el puesto al que está aplicando continua con paso No. 6, si no aprueba continua al paso No. 5
5	Analista de admisión	Ingresa a la base de datos los resultados de las pruebas.
6	Coordinador de RRHH	Realiza la entrevista que se hará al candidato se evaluará si llena el perfil y los intereses del área que está solicitando la plaza como también si está de acuerdo con el trabajo,

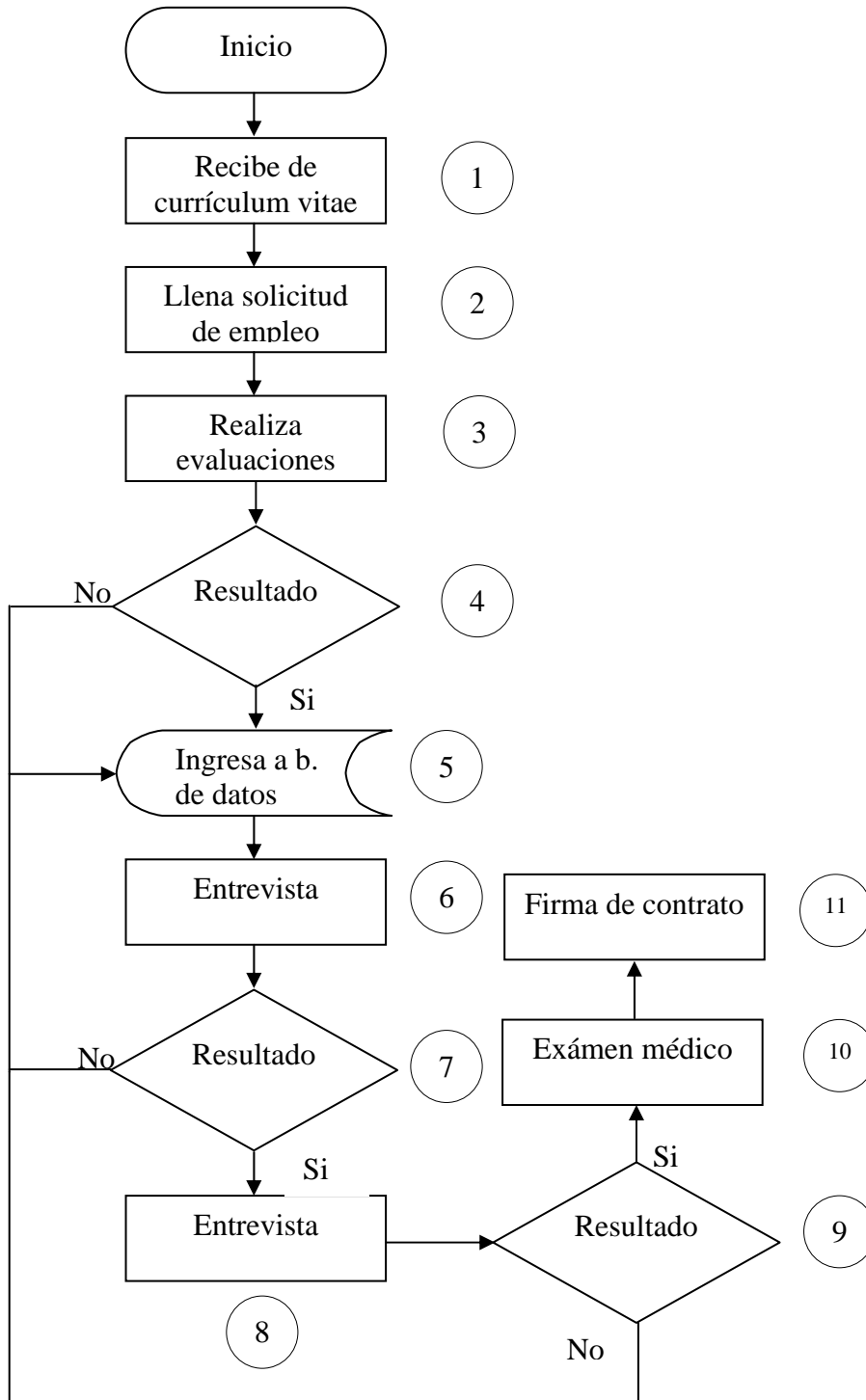
		beneficios económicos e incentivos que están ofreciendo.
7	Coordinador	Decide si el candidato llena las expectativas del puesto y si está de acuerdo con el puesto de trabajo en dado caso sea negativo continua con paso No.5
8	Gerente de área	Realiza una entrevista a profundidad donde se conocerá mejor al aspirante y en dónde se determinará si éste es el candidato ideal para el cargo.
9	Gerente de área	Decide por el candidato que optará al cargo vacante y si no fuera positiva continúa con paso No.5
10	Médico de la Empresa	Realiza un examen general, donde anotará las condiciones físicas del colaborador y proporcionará informe a RRHH.
11	Candidato	Firma el contrato según lo convenido con la empresa.

Fuente: Elaboración propia, junio 2010.

Para comprender mejor el detalle del procedimiento anterior, a continuación se presenta un esquema gráfico.

Gráfica 26

Diagrama de proceso de selección



Fuente: Elaboración propia, junio 2010.

El proceso de selección es responsabilidad de línea (jefes) y de la unidad de recursos humanos. La unidad de recursos humanos será la encargada de seleccionar a los tres mejores candidatos para optar al puesto de trabajo con la aplicación de las técnicas propuestas y los jefes de área serán los que elegirán al mejor candidato que llene las expectativas para ocupar el puesto vacante.

Para estandarizar la información y reducir el tiempo de análisis de currícula, se propone la siguiente solicitud que deben llenar los candidatos para optar a una plaza de la organización al momento de entregar papelería e iniciar el proceso de selección.

Gráfica 27
Solicitud de empleo



SOLICITUD DE EMPLEO

	FOTO
Puesto que solicita	
Pretensión salarial	

I. INFORMACIÓN GENERAL		
Primer Apellido	Segundo Apellido	
Primer Nombre	Segundo Nombre	
Fecha de nacimiento	Nacionalidad	
	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Edad	Sexo	
Estado civil	Cédula de vecindad	Extendida en
Dirección completa de domicilio		
Teléfono	Celular	
E-mail	NIT	
No. Afiliación IGSS	Licencia	Tipo

II. FORMACIÓN ACADÉMICA				
Nivel	Establecimiento	Fecha		Título
		Inicio	Final	Obtenido
Primaria				
Básico				
Diversificado				
Universitario				
Maestría				
Dcotorado				
OTROS ESTUDIOS				
Curso	Establecimiento	Fecha		
		Inicio	Final	
III. EXPERIENCIA LABORAL (comenzando por el más reciente)				
Empresa				
Teléfono		Puesto		
Fecha de ingreso		Fecha de egreso		
Jefe inmediato		Motivo del retiro		
Empresa				
Teléfono		Puesto		
Fecha de ingreso		Fecha de egreso		
Jefe inmediato		Motivo del retiro		
Empresa				
Teléfono		Puesto		
Fecha de ingreso		Fecha de egreso		
Jefe inmediato		Motivo del retiro		

IV. INFORMACIÓN FAMILIAR	
Nombres y apellidos del padre	Ocupación
Nombres y apellidos de la madre	Ocupación
Nombres y apellidos del cónyuge	Ocupación
Nombres y apellidos del hermano (a)	Ocupación
Nombres y apellidos del hermano (a)	Ocupación
Nombres y apellidos del hermano (a)	Ocupación
Nombres y apellidos del hermano (a)	Ocupación
Nombres y apellidos de los hijos (as)	Edad
V. REFERENCIAS PERSONALES (no familiares)	
Nombre	Teléfonos
VI. CONDICIÓN FÍSICA	
¿Ha estado hospitalizado en los últimos 2 años?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Padece de alguna enfermedad actualmente?	<input type="text"/>
¿Se encuentra bajo tratamiento médico?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Tipo de Sangre <input type="text"/>	¿Usa anteojos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
RH	
¿Es alérgico a?	<input type="text"/>

VII. SITUACIÓN FINANCIERA			
Vivienda	Propia <input type="checkbox"/>	Alquilada <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>
Automóvil Tipo	<input type="text"/>	Marca <input type="text"/>	Modelo <input type="text"/>
¿Tiene otras fuentes de ingreso?	<input type="checkbox"/>	Monto Q	<input type="text"/>
<p>Declaro que bajo juramento de ley que los datos consignados en esta solicitud son verdaderos y completos, así mismo autorizo a Assimedical, S. A. para que verifique toda la información que en las distintas entidades de iniciativa privada y pública de cualquier sistema de información a que tengan acceso, autorizando a estas últimas que suministren reportes que contengan información de mi persona, a la vez manifiesto disponibilidad para ingresar al proceso de selección y estoy consciente de que participo en un proceso en el que no puedo ser seleccionado para laborar y que mi participación no obliga a esta empresa a otorgarme un contrato, por lo que desligo de cualquier responsabilidad al respecto, en el caso de no ser seleccionado.</p>			
Lugar y fecha		Firma	

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Cuando el candidato llene la solicitud de empleo, el analista la adjuntará al expediente con todos los documentos necesarios para continuar con la siguiente fase de selección.

Para las pruebas psicotécnicas se sugiere a la organización subcontratar el servicio para que realice este tipo de evaluación. Se sugiere contratar para las pruebas psicométricas a la Universidad del Valle y para pruebas de conocimiento como Word, Excel, entre otros programas, el coordinador deberá diseñar las pruebas que realizará para cada puesto de trabajo según el conocimiento necesario para desempeñar de manera adecuada el cargo a ocupar

Al momento de realizar una entrevista se deben considerar los siguientes aspectos importantes:

- **Comunicación:** la forma de comunicación debe adaptarse a las exigencias del perfil solicitado para que entre el entrevistador y el entrevistado, exista una correspondencia mutua. Además del lenguaje verbal entre ambos, surgen también posturas, gestos y otros modos de comunicación.
- **Tiempo:** se debe tener un margen de holgura entre cada entrevistado, debido a que éstos pueden retrasarse, el entrevistador puede demorarse en atenderlos y que la entrevista se extienda. Así también hay que cuidar el tiempo de duración de la misma, que no sea ni muy largo, para evitar que el proceso se vuelva tedioso, ni muy corto, en el que no se pueda obtener la información necesaria.
- **Ambiente:** el entrevistador debe crear un ambiente agradable, en un lugar privado, para que los aspirantes se sientan cómodos y puedan expresarse con libertad; no deben haber distracciones, como llamadas telefónicas, personas que entran de improviso al lugar, entre otros.

Para el proceso de selección se propone los pasos que debe de seguir el entrevistador, guía de entrevista y guía de evaluación presentándose a continuación:

Cuadro 7
Proceso de entrevista


Paso	Responsable	Actividad
1	Entrevistador	Prepara los documentos necesarios, tanto la guía de entrevista como el formato de evaluación.
2	Entrevistador	Debe chequear que los documentos se adapten a los requerimientos del cargo que se pretende cubrir.
3	Entrevistador	Pedir información de todos los aspectos relevantes del puesto para estar preparado de cualquier pregunta que le pueda hacer el aspirante.
4	Entrevistador	Crea un ambiente amigable, de respeto, tranquilidad a la hora de realizar la entrevista. El entrevistador debe de recordar que es reflejo de la empresa por lo que debe de mostrar la mejor imagen ante el candidato.
5	Entrevistador	Conserva buena comunicación, donde ambas partes puedan expresar preguntas como las respuestas necesarias. Debe de dar oportunidad al candidato a expresar con moderación cualquier inquietud. Obtiene toda la información posible para determinar que el candidato llene las expectativas para el puesto al que aplica.
6	Entrevistador	Finaliza al expresar si el candidato tiene algún comentario y al momento que no haya nada que comunicar, pide de manera cortés el retiro

		y hacerle mención de la llamada de confirmación.
7	Entrevistador	Evalúa los resultados según la documentación propuesta.

Fuente: Elaboración propia,. Año 2010.

Al realizar la entrevista se propone utilizar la siguiente guía para colocar los datos importantes del candidato e información necesaria para determinar si llena las expectativas para el puesto al que está aplicando, cómo parte fundamental del proceso de selección.

Gráfica 28

 Productos Quirúrgicos y Videolaparoscópicos	
GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
DATOS GENERALES	
Nombre completo:	
Edad:	Estado civil:
Religión:	
Nivel Académico:	Profesión:
Puesto al que aplica:	
DATOS LABORALES	
Empresa:	
Puesto desempeñado:	
Tiempo laborado:	Horario:
Salario inicial:	Salario final:
Principales actividades:	
Mayor logro:	
Motivo de retiro:	
Observaciones:	
Empresa:	
Puesto desempeñado:	
Tiempo laborado:	Horario:

Salario inicial:	Salario final:
Principales actividades:	
Mayor logro:	
Motivo de retiro:	
Observaciones:	
Empresa:	
Puesto desempeñado:	
Tiempo laborado:	Horario:
Salario inicial:	Salario final:
Principales actividades:	
Mayor logro:	
Motivo de retiro:	
Observaciones:	
Horario disponible para trabajar: <input type="text"/>	
Disponibilidad para trabajar turnos rotativos: <input type="text"/>	
Disponibilidad para trabajar fines de semana y asuetos: <input type="text"/>	
Tiene familiares y/o conocidos que laboren en ésta empresa: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Nombres:	
Razones por las cuales quiere trabajar en la empresa:	
Observaciones:	

3.11 Inducción

Para realizar el proceso de inducción se proponen tres fases, inducción a la organización, al departamento y al puesto de trabajo. Siendo esta fase clave facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores y se propone que todos los empleados de la organización se le realice el proceso de inducción.

3.11.1 Inducción a la organización

Es importante que la empresa cuente con un sistema de inducción para orientar adecuadamente al nuevo colaborador, por tal motivo y con el fin de apoyar a este proceso se propone como herramienta el manual de inducción para los nuevos colaboradores y el responsable de esta actividad será el analista de desarrollo.

Se iniciará el proceso de inducción con la presentación por medio del coordinador de la unidad, quien será el encargado de dar la bienvenida y proporcionar el manual de inducción a los nuevos colaboradores. Realizando los siguientes pasos:

- Presentación general de la empresa tomando como guía el manual de inducción.
- Realizar algunas dinámicas de trabajo en equipo para romper el hielo entre los nuevos colaboradores.
- La presentación durará aproximadamente tres horas, se recomienda un receso de 15 minutos para descansar.
- A cada nuevo colaborador se le indicará el lugar a donde se debe dirigir para su respectiva inducción en el departamento que le corresponda.

Manual de inducción

Fuente de información más importante que puede brindar la unidad de recursos humanos a sus colaboradores, presentándose a continuación:

OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo General

Facilitar el proceso de adaptación de los miembros que se incorporan a Assimedical, S. A., a través del suministro de información relacionada con la misma, que le permitirán aprender e integrarse a su puesto de trabajo de una manera eficiente.

Objetivos Específicos

- ✓ Facilitar a los nuevos miembros, información general de Assimedical, S. A. de forma ordenada y sistemática.
- ✓ Dar a conocer a los nuevos trabajadores los beneficios y garantías a que tienen derecho, así como las responsabilidades y obligaciones que implica su puesto de trabajo.
- ✓ Disminuir el grado de ansiedad de los nuevos trabajadores que se incorporan a la empresa.
- ✓ Optimizar el proceso de integración, eliminando esfuerzos innecesarios.

Mensaje de bienvenida

Assimedical, S. A. le da la más cordial bienvenida a esta institución, haciendo manifiesto nuestro sincero apoyo para que su incorporación sea una grata experiencia.

Nuestro compromiso es velar por el bienestar social de la población a través de nuestros productos y estamos seguros que su incorporación a esta institución nos ayudará a alcanzar los objetivos.

Usted ha sido seleccionado porque ha demostrado su capacidad, experiencia y conocimientos necesarios para apoyar la gran tarea que tenemos en nuestro equipo de trabajo. Valoramos al recurso humano y al seleccionarlo le hemos demostrado nuestra confianza y al mismo tiempo nos comprometemos a velar por su bienestar. Estamos convencidos de que usted es la persona indicada para este puesto donde su interés y el nuestro es que las actividades se desarrollen de la mejor manera posible.

La lectura del presente manual servirá de guía para conocer los aspectos generales de la organización, así como los derechos y obligaciones inherentes en su puesto de trabajo.

Le deseamos que su estancia en este lugar sea agradable y de mucho éxito.

¡Sea usted Bienvenido (a)!



**GERENTE GENERAL
ASSIMEDICAL, S. A.**

Reseña histórica de Assimedical, S. A.

Assimedical, S. A. comenzó como Grupo CTM en 1991, ubicado en el edificio Villa de Sol zona 9, formado por tres accionistas en dónde se manejaban dos marcas, las cuáles eran competencia directa o principal una con la otra. Al tener conocimiento de esto, los directores comerciales de las marcas Daves y Ethicon decidieron que Grupo CTM tenía que elegir por comercializar sólo una de ellas. Tras la decisión acerca de manejar sólo un producto, un accionista adquirió la marca Ethicon, siendo el accionista antes mencionado médico cirujano especializado en tórax, cirugía video laparoscopia (endoscopia) y sistemas de electrocirugía, comenzó a impartir clases y entrenar cirujanos en Guatemala en éstas especialidades y esto fue un empuje para la promoción y desarrollo de comercializar productos para realizar este tipo de cirugías.

Esto fue motivo para dividirse y fue así como se fundó en 1994 Assimedical, S. A., con su nueva ubicación en el sanatorio Gerona zona 1, comercializando productos de material médico quirúrgico de Johnson & Johnson para satisfacer las necesidades de los especialistas quirúrgicos que utilizan y requieren instrumentos de alta calidad a precios accesibles.

La adquisición de las franquicias de Johnson & Johnson en las especialidades de ortopedia, esterilización, hemostáticos, suturas, mallas y AWC. Marcas comercializadas hasta el año 2008:

- BLACKSTONE ORTHOFIX
- PHARMAPLAST
- AEGIS-SURGISPON
- ENERTECH ELECTRO SURGERY
- SUTURAS
- CITEC-GROUP
- HEAL-FORCE
- REBSTOCK

En los últimos 16 años Assimedical, S. A. se ha dedicado a comercializar con líneas y productos procedentes de Estados Unidos, Inglaterra, Italia, entre otros. Se reinició la representación y distribución de nuevas líneas procedentes de China, Egipto, Turquía, India, tratando de mantener siempre la competitividad de la empresa con los mismos productos.

Para comercializar en el mercado privado y en la actualidad Assimedical, S. A. ubicado en el edificio Sixtino zona 10, logró posicionar once productos en contrato abierto y que estarán vigentes de junio 2010 a diciembre de 2011.

Misión y visión institucional

Misión

“Proveer soluciones superiores a nuestros clientes mediante productos y servicios que mejoren la calidad de vida y satisfagan las necesidades de los clientes, dar a los empleados oportunidad de trabajo significativo y oportunidades de progreso, y a los inversores un retorno superior.”

Visión

“Ser el mejor proveedor (con la mayor percepción de confiabilidad) de material médico quirúrgico especializado del país.”

Nuestros objetivos

- ✓ Mejorar la calidad de vida de nuestros directivos, empleados y clientes por medio del esfuerzo y consecución de nuestras metas.

- ✓ Estar presente en todos los hospitales y clínicas del país.

Valores institucionales

Los valores que se han adoptado en Assimedical determinan el comportamiento adecuado de sus empleados, creando ideales y expectativas que se deben asumir como esenciales y primordiales acerca de la institución. Estos valores son los siguientes:

✓ **Honestidad**

Como conducta apegada a los valores de la sociedad, fundamentalmente para garantizar el respeto de la ley y lograr confianza del cliente hacia esta organización.

✓ **Responsabilidad**

El cumplir eficiente nuestras obligaciones, como un valor clave para que el personal de la organización sea modelo y ejemplo.

✓ **Eficiencia**

Como personal que optimiza los recursos asignados a la organización para cumplir su misión y visión.

✓ **Profesionalismo**

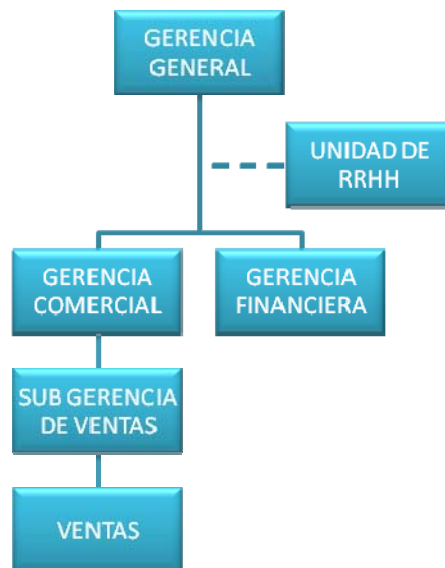
Como el incremento continuo en la calidad de los servicios que eleven el nivel de capacidad de los colaboradores de la organización y la creación de estímulos correspondientes.

✓ **Lealtad**

A ser fieles a la organización, principios y normas con honor, rectitud y propiedad. Con este valor se obtiene por sus profundas implicaciones, la identificación, confianza y discrecionalidad.

Organigrama

ORGANIGRAMA GENERAL EMPRESA ASSIMEDICAL, S. A.



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Jornada de trabajo

La jornada de trabajo para los colaboradores de Assimedical, S. A. es:

De 8:00 a 17:00 horas de Lunes a Viernes.

La hora de almuerzo se realizará:

De 12:00 a 13:00 horas o de 13:00 a 14:00 horas.

Asistencia y puntualidad

Para tener un control y registro correspondiente todo colaborador de Assimedical, S. A. deberá marcar su entrada y salida, o en su defecto avisar de forma verbal conforme lo indique su jefe inmediato.

Asuetos

Todo colaborador de la organización tendrá licencia con goce de salario los días siguientes:

- ✓ 1 de enero (año nuevo)
- ✓ Jueves Santo
- ✓ Viernes santo
- ✓ 1 de mayo (día del trabajo)
- ✓ 10 de mayo (para las madres trabajadoras)
- ✓ 30 de junio (día del ejército)
- ✓ 15 de septiembre (día de la independencia)
- ✓ 20 de octubre (día de la revolución)
- ✓ 1 de noviembre (día de los santos)
- ✓ 24 (medio día) y 25 de diciembre (navidad)
- ✓ 31 diciembre (medio día)
- ✓ Día de cumple años

Derechos

- ✓ A no ser removidos de sus puestos, a menos que incurran en las causales de despido debidamente comprobadas, previstas en el reglamento interno de la empresa.

- ✓ A gozar de un período de vacaciones remuneradas por cada año de servicios continuos de 15 días hábiles.
- ✓ Las vacaciones deben gozarse en períodos continuos y solamente podrá dividirse en dos partes como máximo, cuando se trate de labores de índole especial que no permitan ausencias prolongadas del servicio.
- ✓ A disfrutar de licencia con o sin goce de salario, según el caso; por enfermedad, gravidez, accidente, duelo, becas, estudios, capacitación y adiestramiento en el servicio.
- ✓ A recibir indemnización por supresión del puesto o despido injustificado, equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos, y si estos no alcanzaren a un año la parte proporcional al tiempo trabajado. Su importe debe calcularse conforme al promedio de los sueldos devengados durante los últimos seis meses de la relación de trabajo, y dicha prestación no excederá del equivalente a diez meses de salario.
- ✓ A recibir un bono 14 y aguinaldo, igual al monto de un salario mensual, que se liquidará de la siguiente forma: El primero en el mes de julio y el segundo un cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el otro cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de enero de cada año, de conformidad con la ley y reglamentos respectivos.
- ✓ A ascenso a un puesto de mayor jerarquía, previa comprobación de eficiencia y méritos, de conformidad con las normas de esta ley y sus reglamentos.

- ✓ A un salario justo que le permita una existencia decorosa de acuerdo a las funciones que desempeñe y a los méritos de su actividad personal y de acuerdo con las posibilidades económicas..
- ✓ A recibir un trato justo y respetuoso a su dignidad personal en el ejercicio de su cargo.
- ✓ La madre trabajadora gozará de un descanso forzoso retribuido con el cien por ciento de su salario, durante los treinta días que precedan al parto y los cuarenta y cinco días siguientes. Dicho descanso podrá ampliarse dependiendo de las condiciones físicas de la madre, por prescripción médica.
- ✓ La madre trabajadora tendrá también derecho a un período de lactancia, consistente en un descanso de una hora diaria, para alimentar a su hijo. El período de lactancia se fija en seis meses a partir de la finalización del período post natal. El período de lactancia podrá ampliarse por prescripción médica.

Obligaciones

Además de las obligaciones que determinan las leyes y reglamentos aplicables, son deberes de los colaboradores, los siguientes:

- ✓ Acatar las órdenes e instrucciones que les imparten sus superiores jerárquicos de conformidad con la ley, cumpliendo y desempeñando con eficiencia las obligaciones inherentes a sus puestos, y en su caso, responder de abuso de autoridad y de la ejecución de las órdenes que puedan impartir.

- ✓ Guardar discreción, aún después de haber cesado en el ejercicio de sus funciones o cargos, en aquellos asuntos que por su naturaleza o en virtud de leyes, reglamentos o instrucciones especiales, se requiera reserva.
- ✓ Observar dignidad y respeto en el desempeño de sus puestos hacia el público, los jefes, compañeros y subalternos, cuidar su apariencia personal y tramitar con oportunidad, eficiencia e imparcialidad los asuntos de su competencia.
- ✓ Evitar, dentro y fuera del servicio, la comisión de actos reñidos con la ley, la moral y las buenas costumbres, que afecten el prestigio de la organización.
- ✓ Asistir con puntualidad a sus labores.
- ✓ Aportar su iniciativa e interés en beneficio de la dependencia en la que sirva a la organización en general.
- ✓ Desempeñar el cargo para el cual haya sido nombrado, en forma regular y con la dedicación y eficiencia que requiera la naturaleza de éste.

Prohibiciones

Los colaboradores tienen las siguientes prohibiciones:

- ✓ Hacer discriminaciones por motivo de orden político, social, religioso, racial o de sexo, que perjudiquen o favorezcan a los trabajadores o aspirantes a ingresar a la organización
- ✓ Ejercer actividades o hacer propaganda de índole política partidista durante y en el lugar de trabajo.

- ✓ Usar su autoridad para obligar a permitir que se obligue a sus subalternos a dedicarse a actividades políticas o hacer propaganda dentro y fuera de sus funciones como colaboradores de la organización en contra o a favor de partido político o comité cívico alguno.
- ✓ Solicitar o recibir dádivas, regalos o recompensas de sus subalternos o de particulares, y solicitar, dar o recibir dádivas de sus superiores o de particulares con el objeto de ejecutar, abstenerse de ejecutar, o ejecutar con mayor esmero o retardo cualquier acto inherente o relacionado con sus funciones.
- ✓ Ejecutar cualquiera de los actos descritos en el inciso anterior, con el fin de obtener nombramiento, aumento de salario, promoción u otra ventaja análoga.
- ✓ Tomar en cuenta la filiación política de los ciudadanos para atender sus gestiones, favoreciéndolos o discriminándolos.
- ✓ Coartar, directa o indirectamente, la libertad de sufragio.
- ✓ Tramitar solicitudes de empleo en forma distinta de las previstas por la empresa.
- ✓ Sugerir o exigir, en algún cuestionario o formulario relativo a materias de personal, información sobre la filiación u opinión política, social o religiosa de un solicitante de empleo, de un candidato ya incluido en alguna lista o de un colaborador.
- ✓ Tomar represalias, en forma directa o indirecta, contra quien haya ejercitado o tratado de ejercer los derechos establecidos en esta ley y sus reglamentos.

- ✓ Percibir retribución alguna por labores efectuadas después del vencimiento del período de prueba que correspondiere, a menos que sea declarado por el jefe inmediato.

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Para garantizar la buena disciplina de los colaboradores, así como para sancionar las violaciones de las disposiciones prohibitivas o por faltas en que se incurra durante el servicio, se establecen tres clases de medidas disciplinarias:

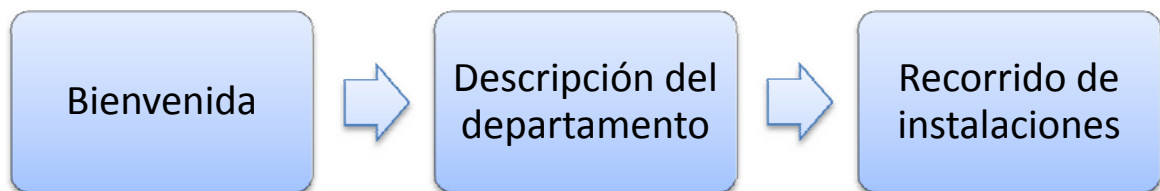
- a) Amonestación verbal, que se aplicará por infracciones leves, según lo determina el reglamento interno de la organización.
- b) Amonestación escrita, que se impondrá cuando el trabajador haya merecido durante un mismo mes calendario dos o más amonestaciones verbales o en los demás casos que establezca el reglamento interno de la organización.
- c) Suspensión en el trabajo sin goce de salario hasta por un máximo de ocho días en un mes calendario, en éste caso, deberá oírse previamente al interesado.

3.11.2 Inducción al departamento

La inducción al departamento es un paso clave, esto es porque el nuevo empleado tendrá su primer contacto directo con equipo de trabajo y dónde se integrará a éste. Al conocer esto, se hace necesario detallar cada una de las actividades a realizar:

Gráfica 29

Pasos de la inducción al departamento



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

- Bienvenida: ésta acción le corresponde al jefe inmediato superior, persona que convocará en un lugar adecuado a todos los colaboradores del departamento. El jefe del departamento proporcionará las palabras de bienvenida al nuevo colaborador como también una breve descripción de las funciones de éste. Otro paso a seguir es presentar a cada uno de los integrantes y el cargo que desempeña en la actualidad. Se recomienda que para una mejor integración del nuevo colaborador al grupo se realice una actividad donde participe todo el departamento como por ejemplo una refacción, almuerzo u otra actividad fuera de horario de trabajo.
- Descripción de las funciones, objetivos, obligaciones y relaciones del departamento y de cada uno de los puestos: actividad que la realizará el jefe de área o la persona con mayor antigüedad será el encargado de

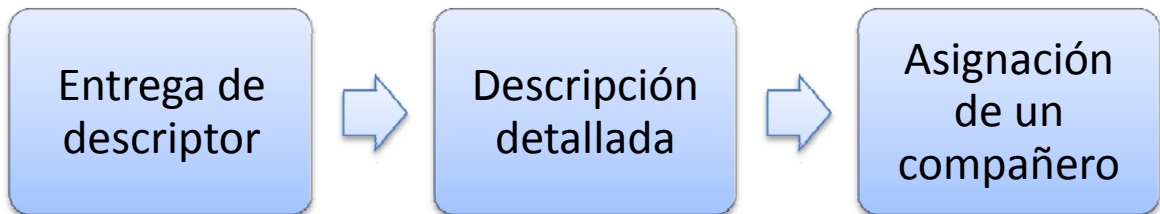
proporcionar información al nuevo colaborador las funciones y objetivos del departamento. Cada uno de los compañeros de trabajo tendrá que informar sobre las atribuciones de su puesto de trabajo con el fin de que el nuevo colaborador obtenga conocimiento general de los procesos que se realizan en el área. También se definirá las relaciones del área con los demás departamentos de la organización: actividad realizada por el jefe inmediato quién detallará al nuevo colaborador, con que departamentos tendrá contacto, según el cargo a ocupar; con el objetivo de ayudar a establecer desde un comienzo buenas relaciones interpersonales con los colaboradores en otras áreas de la organización.

- Recorrido de las instalaciones: actividad que tiene como objetivo que el nuevo colaborador conozca y se familiarice con la ubicación de las áreas, servicios personales como también los recursos materiales disponibles para el desempeño del cargo de manera que éste podrá trasladarse con seguridad dentro de las instalaciones.

3.11.3 Inducción al puesto de trabajo

Como paso clave y fundamental que no puede faltar en el proceso de inducción o socialización, es la inducción al puesto de trabajo, esto es porque el nuevo colaborador deberá tener conocimiento de todas las actividades que tiene que realizar y cómo debe de hacerlas para que se pueda incorporar de una manera adecuada al cargo. Es importante mencionar que la inducción al puesto de trabajo está íntimamente ligada al desempeño laboral; ya que la organización espera óptimo desempeño en el desarrollo de sus atribuciones. Por lo tanto la organización debe preocuparse que sus colaboradores de nuevo ingreso tengan una buena integración al puesto de trabajo y cumplir con el equipo de trabajo.

Gráfica 30
Pasos para inducción al puesto



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

- Entrega de la descripción del puesto de trabajo: actividad que realizará el jefe inmediato o la persona designada, información en la cual se detallará el objetivo, atribuciones, responsabilidades y todo lo necesario para realizar el trabajo; éste deberá analizar detenidamente cada una de las tareas a realizar y hacer comentarios respectivos para resolver cualquier duda que tenga al respecto. Se debe tomar en cuenta que para tener información acertada, los descriptores de puestos deben ser actualizados conforme haya cambio de actividades y esto contribuirá a que los nuevos integrantes tengan información necesaria actualizada.
- Explicación detallada de las funciones a realizar dentro del departamento: actividad realizada por el jefe inmediato o el compañero designado quién deberán explicar de forma detallada las actividades de realizar y cómo las debe ejecutar, contactos que le puedan proporcionar información, entre otros. Se deberán establecer los procedimientos de trabajo para cada actividad, asimismo se debe mostrar al nuevo trabajador como utilizar los sistemas de la empresa, equipo de oficina, herramientas y maquinaria.

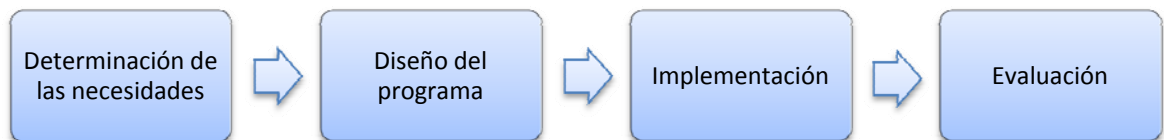
- Asignación de un compañero de trabajo: esto ayudará al nuevo colaborador que pueda integrarse de manera más fácil y confiada al área donde vaya a laborar. El compañero designado para esta actividad deberá resolver cualquier duda, éste también debe ayudar al colaborador de reciente ingreso, en ausencia del jefe de área.

3.12 Guía de de entrenamiento

Como parte importante de la administración del recurso humano, el desarrollo del personal es indispensable y debe proporcionar cursos para fortalecer el desempeño laboral. Para realizar un plan de entrenamiento se deben considerar varios aspectos como:

Gráfica 31

Pasos para realizar el proceso de entrenamiento



Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Para mayor comprensión se detallan las actividades a realizar en el proceso de diseño del plan de entrenamiento.

Cuadro 8

Procedimiento de entrenamiento

Paso	Responsable	Actividad
1	Coordinador RRHH y analista de desarrollo	Realizan un diagnóstico de las necesidades de entrenamiento de los colaboradores de la empresa. Esto se realiza por medio de entrevistas con los encargados de área para conocer el requerimiento para el personal.
2	Coordinador de RRHH	Presenta los resultados de las entrevistas del diagnóstico, discute y define con el gerente general lo que se quiere capacitar.
3	Coordinador de RRHH	Diseña el programa general de la organización, donde se incluirá el entrenamiento de cada uno de los departamentos. Se contratará a empresas especializadas en cursos de entrenamiento y desarrollo de personal como Og Mandino, Panamerican Group entre otros dependiendo de los cursos que se van a proporcionar.
4	Empresa Outsourcing	Programa e imparte los cursos por los cuáles fueron solicitados. Los primeros en capacitar deben ser los gerentes de área, jefes y demás colaboradores según el nivel jerárquico, de arriba hacia abajo.
5	Gerente General, Gerentes de área y jefes	Realiza la evaluación de los resultados del entrenamiento impartida, conociendo el desempeño antes y después de éste.

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

A continuación se proponen las siguientes guías de cada uno de los pasos del proceso de entrenamiento: determinación de las necesidades de entrenamiento, diseño y planificación de la capacitación, implementación y evaluación de los resultados del entrenamiento.

Determinación de las necesidades de entrenamiento

Se propone utilizar el método basado en la solución de problemas, el cuál identifica los problemas actuales de la organización y éstos pueden ser resueltos a corto plazo por medio del entrenamiento para obtener conocimientos y habilidades específicas del puesto de trabajo como también el cambio de actitudes requeridas para mejorar el logro de los objetivos de la organización.

Guía para realizar la determinación de las necesidades

1. El coordinador de recursos humanos realizará una convocatoria anual a todos los gerentes y puestos de mandos medios para proporcionarles la información de la metodología a utilizar para la detección de las necesidades de entrenamiento.
2. Será enviado por correo electrónico a todos los colaboradores en donde se les comunique los días que realizarán la detección de las necesidades.
3. El coordinador enviará los formularios a todos los gerentes y colaboradores que tengan personal a cargo.
4. Los gerentes llenarán los formularios enviados por el coordinador, colocando las necesidades del departamento, siendo el plazo de un mes para recibir la información.
5. Al momento de estar completos los formularios con las necesidades se enviarán a la unidad de recursos humanos para la revisión de los mismos.
6. El coordinador integra toda la información enviada por los gerentes.

Diseño y planificación del programa de entrenamiento

Después de identificarse las necesidades de cada departamento, se debe realizar varias actividades para integrar y diseñar el programa para toda la organización. A continuación se presenta la siguiente guía:

Guía para el diseño y planificación del entrenamiento

1. El coordinador de la unidad de recursos humanos tendrá una reunión con todos los gerentes de área para discutir la detección de las necesidades de entrenamiento, total de colaboradores a capacitar, recursos para implementar el programa y el establecimiento de las fechas y tiempos para realizarlo.
2. Se seleccionará los métodos de entrenamiento más convenientes y adecuados para garantizar la inversión en el programa.
3. El coordinador conjuntamente con los gerentes detallarán el contenido del entrenamiento.
4. Establecer si se realizará entrenamiento con capacitadores internos o externos, esto dependerá de los recursos disponibles de la organización y los objetivos del programa.
5. Determinar el lugar donde se llevará a cabo el programa.
6. Candelarizar el programa, horarios y fechas tomando en cuenta las actividades de cada los departamentos.

Implementación de la propuesta

Después de haber diseñado el programa de entrenamiento, la aplicación o ejecución del programa de capacitación es el tercer paso de la etapa del proceso. Existen varias técnicas para transmitir información o desarrollar habilidades que se necesitan en el programa de entrenamiento.

Las principales técnicas para transmitir información, se pueden mencionar las siguientes:

- **Conferencias:** de las técnicas la más utilizada. Es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta de forma verbal la información a los oyentes sin que estos puedan hablar. La ventaja de este tipo de técnica es que se trasmite información en determinado tiempo y debe de tener material significativo y motivador para que sea efectiva.
- **Instrucción programada:** técnica para transmitir la información sin necesidad de un instructor humano. Se puede proporcionar pequeñas dosis de información y los entrenados pueden determinar sus respuestas sobre la comprensión de las mismas. La ventaja de esta que se puede computarizar y los entrenados aprender en sus casas obteniendo información de los resultados del aprendizaje en forma inmediata.

Las principales técnicas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento, se pueden mencionar:

- **Entrenamiento en el cargo:** proporciona información, conocimiento y experiencia relacionados con el cargo. En este se puede incluir: conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales.
- **Técnicas de clase:** se utiliza una sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el cargo. Desde habilidades técnicas hasta habilidades interpersonales. En este tipo de técnica se pueden incluir dramatización y juego de negocios.

Se debe considerar los siguientes aspectos para la ejecución efectiva del programa de entrenamiento:

1. El entrenamiento debe resolver o mitigar los problemas que originaron las necesidades detectadas.
2. Se debe evaluar la calidad del material que se utilizará en el entrenamiento.
3. Contribución de los gerentes, jefes y coordinadores de la organización al programa.
4. Calidad y preparación de los instructores, el éxito de programa dependerá de éstos dos factores.
5. Calidad de los entrenados.

Guía para la implementación del programa de entrenamiento

1. Designar a un encargado que supervise el desarrollo del programa de entrenamiento y que vele por el cumplimiento de cada aspecto planificado.
2. Elaborar un listado con todos los aspectos planificados para garantizar la ejecución de cada uno de ellos y el éxito en cada actividad del entrenamiento. Incluir: las actividades a realizarse, los materiales necesarios para cada actividad y la fecha límite para concluir.
3. Realizar reuniones periódicas con los gerentes con el objetivo de evaluar la ejecución del programa.

Evaluación de los resultados

Etapa final del proceso de entrenamiento, el objetivo de ésta es verificar si el entrenamiento tuvo efectividad en satisfacer y disminuir las debilidades detectadas. Se ha considerado tres niveles de evaluación de los resultados, entre ellos:

- **Nivel 1 Evaluación de la reacción**

Esta evaluación se realizará al terminar el curso de entrenamiento, en donde los participantes ponderarán todos los aspectos como el contenido del curso que se impartió, la calidad del material, habilidad del facilitador, ambiente donde se desarrollo el programa y la metodología utilizada. Este tipo de información servirá de retroalimentación para los gerentes y jefes de área para realizar ajustes y mejoras para futuras actividades.

- **Nivel 2 Evaluación del aprendizaje**

El objetivo de esta evaluación es determinar los conocimientos y las habilidades adquiridas de los participantes al terminar el curso. Se sugieres que se realice una prueba antes de comenzar el curso para obtener los conocimientos actuales, luego realizar varias pruebas con los temas más importantes y al final realizar una evaluación para comparar los resultados y presentarlos a los gerentes como parte de la retroalimentación.

- **Nivel 3 Aplicación o transferencia**

Después de haber pasado un tiempo prudencial, se debe conocer si los participantes del programa de entrenamiento han aplicado los conocimientos y habilidades adquiridas al puesto de trabajo. El impacto deseado del programa es: reducir quejas y aumentar la satisfacción de los clientes, mejoramiento de la calidad de vida, aumento de la creatividad e innovación, logro de metas, aumentar la rentabilidad, entre otras.

3.13 Plan de acción para implementar propuesta

A continuación se presenta las actividades y tiempos para implementar la unidad.

Cuadro 9

Plan de acción de propuesta de creación de unidad de RRHH

No	ACCIÓN	RESPONSABLE	OBJETIVO	TIEMPO
1	Presentación de la propuesta	Asesor	Dar a conocer los beneficios de la propuesta	2 horas
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Inversionistas y Gerente General	Aprobación para la implementación de la unidad de RRHH	2 semanas
3	Ejecutar la remodelación y colocación del mobiliario y equipo de la unidad	Gerente General	Lograr en un 100% las instalaciones físicas para la unidad de RRHH	2 meses
4	Contratación del coordinador de la unidad de RRHH	Gerente General	Encontrar al mejor candidato para el puesto	2 meses
5	Contratación de los dos analistas	Coordinador de la unidad de RRHH	Contratar el 100% del personal	1 mes
6	Presentación de la unidad a todos los empleados	Gerente General	Dar a conocer a los encargados de la administración de RRHH	1 hora
7	Evaluar la propuesta	Gerente General	Verificar la efectividad de la implementación de la propuesta	1 mes

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

3.14 Presupuesto

Para ejecutar la presente propuesta en Assimedical, S.A. es necesario un presupuesto para la misma, que permita visualizar y comprender que recursos se necesitarán para implementarlo. Por lo tanto, se desglosa los siguientes cuadros.

Cuadro 10
Inversión en la unidad de recursos humanos

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANNUAL
	Mobiliario y equipo		Q 11,504
	Útiles e insumos de oficina		Q 3,000
1	Jefe de unidad	Q 8,750	Q 105,000
1	Analista	Q 2,750	Q 33,000
	Bonificación	Q 250	Q 6,000
	Cuota patronal		
	I.R.T.R.A.	Q 115	Q 1,380
	INTECAP	Q 115	Q 1,380
	Bono 14	Q 958.30	Q 11,500
	Aguinaldo	Q 958.30	Q 11,500
	Indemnización	Q 958.30	Q 11,500
	Vacaciones	Q 479.15	Q 5,750
TOTAL			Q 201,514

Fuente: Elaboración propia, junio 2010.

3.15 Planes de financiamiento

Se proponen tres opciones para cubrir los gastos de la creación de la unidad de recursos humanos:

Escenario 1

La principal fuente de capital proviene del accionista mayoritario quien es el Gerente General, quien está interesado en hacer una inversión para mejorar las condiciones del personal como fortalecer la organización en tener capital humano más eficiente. Debido a los problemas y necesidades que ha presentado la organización, el gerente general solicitó que se realice el presente estudio para verificar si es rentable el proyecto de la creación de una unidad de recursos humanos ya que cuenta con el capital necesario para cubrir los costos que representa. Siendo los siguientes gastos:

- Costos en mobiliario y equipo Q 14,504
- Costos en personal Q 15,584 mensual

Escenario 2

En caso la empresa objeto de estudio, no tiene la capacidad financiera de cubrir los gastos para la creación y el funcionamiento de la unidad, se sugiere la obtención de crédito a través de una institución financiera que les proporcione del capital necesario para cubrir los costos de un año, así los desembolsos mensuales sean menores, por lo que el impacto financiero será mucho menor en comparación al escenario 1. Se presentan los costos mensuales que respresenta la creación de la unidad, para cubrir los gastos se contratará los servicios de una unidad financiera, a través de ella se obtendrá crédito fiduciario para tres años por un total de Q 202,000, con una tasa anual de 22%

M= 202,000

i= 0.22 anual

n= 3 años

$$R = \frac{Mi}{1 - (1 - i)^{-n}}$$

$$R = \frac{202,000 * 0.22 / 12}{1 - (1 + 0.22 / 12)^{-36}}$$

$$R = 7,714.47$$

La cuota mensual que pagaría la empresa por el crédito fiduciario con las condiciones anteriormente mencionadas, es de Q 7,714.47, siendo el monto menor hasta de un 50% de lo que erogaría la empresa por pago mensual en comparación al escenario 1, por lo que el impacto financiero y disponibilidad de la empresa no vería muy afectada. Se debe considerar que el retorno será inmediato a través de los resultados de la disminución de los costos en rotación de personal y ausentismo, mejorar la productividad de los colaboradores y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Escenario 3

Si la empresa no cuenta con la capacidad económica de absorber los gastos para incrementar el personal actual para la creación de la unidad de recursos humanos, se propone la contratación de un asesor en recursos humanos de por parte de INTECAP, aprovechando la afiliación de la empresa a este y el ahorro significativo en contratar servicios de consultoría.

El asesor realizará los procesos de reclutamiento, selección e inducción, éste puede proporcionar asesoría hasta cinco personas de las cuáles se pueden incluir a los gerentes: general, comercial y financiero para capacitarlos en la administración de recursos humanos.

Contratación de asesor especialista en los procesos de reclutamiento, selección e inducción

- Tiempo 40 horas
- Costo total Q 4,000

3.16 Análisis costo-beneficio

Cuadro 11
Costo- Beneficio

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Costos en reclutamiento, selección y entrenamiento	Q 434,270
Inversión en la unidad de RRHH	Q 201,514
Beneficio (Ahorro)	Q 232,756

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Según los cuadros anteriores se puede determinar que los gastos que genera la empresa en reclutar y seleccionar personas para que laboren en la empresa es mayor al que generaría si implementan la unidad de recursos humanos, el ahorro en gastos sería de Q 232,756 aproximadamente. Los costos por reclutamiento y

selección serán absorbidos por la unidad, que no sólo realizará estos procesos sino inducción, capacitación, entre otros. Lo anterior mencionado será de beneficio a la empresa ya que se realizarán más procesos con menos recursos económicos.

Al invertir en la unidad de recursos humanos no sólo tendría un ahorro la empresa sino que el personal tendría mejor atención por lo tanto los índices de rotación de personal y ausentismo, continuarán disminuyendo aún más los gastos que genera la organización en reclutamiento, selección y entrenamiento con el fin de incrementar la rentabilidad de la misma.

3.17 Evaluación de la efectividad de la propuesta

Para evaluar la efectividad de la implementación de la unidad de recursos humanos, a continuación se describen las acciones a realizar.

Se deberá realizar una encuesta similar a la que se aplicó para hacer el diagnóstico y así observar las estadísticas de cómo ha afectado de manera positiva o negativa a los colaboradores la administración de la unidad de recursos humanos. Para esto se tomará una muestra del mismo tamaño, con nuevos colaboradores para obtener información de los procesos desde reclutamiento hasta capacitación del personal. El lugar propuesto para realizar esta actividad, será la sala de reuniones de la empresa; esto para contar con el espacio y ambiente adecuado. En la reunión se deberán realizar preguntas mutuamente, para resolver las dudas que el empleado pueda tener, con respecto a los puntos importantes de la administración que se ha realizado. El colaborador deberá responder a conciencia, cada una de las interrogantes descritas. Esta entrevista será la base fundamental, sobre la cual se decida si la implementación de la unidad ha sido efectiva y si el colaborador se encuentra satisfactoriamente en su puesto de trabajo.

Entre los resultados positivos de la propuesta deberá de haber una disminución en el índice de rotación de personal. Al conocer el Gerente general los porcentajes antes y después de la implementación de la unidad, estos índices deben reducirse en un 50%, un ejemplo se puede observar en la siguiente tabla del resultado esperado por departamento:

Cuadro 12
Índice de rotación de personal

DEPARTAMENTOS	IRP ACTUAL %	IRP DESEADO %
Gerencia General	0	0
Gerencia Financiera	0	0
Gerencia Comercial	50	25
Sub-gerencia	37	19
Ventas	58	29
Recepción	33	17
Facturación	50	25
Bodega	53	27

Fuente: Elaboración propia. Año 2010.

Otro indicador para conocer la efectividad de la propuesta es la reducción de los costos de reclutamiento y selección. Debido a que la empresa mantiene alto flujo de personal, absorbe gastos en colaboradores que no duran ni un año en la empresa siendo pérdida de tiempo, recursos materiales y humanos para la organización. Al disminuir los índices de rotación como se proyecta en el cuadro anterior también se reducirán los gastos por proveer a la empresa de nuevos colaboradores para cubrir las plazas vacantes.

En dado caso los resultados sean positivos o negativos se deberán hacer revisiones y seguir haciendo mejoras a los procesos de la administración de la unidad de recursos humanos.

CONCLUSIONES

1. Se pudo determinar que los altos índices de rotación de personal en la empresa mayormente en los departamentos de ventas y bodega, los cuales han sido indicadores de la falta de compromiso de los colaboradores al renunciar a corto plazo; afectando negativamente la productividad y elevados costos en reclutamiento, selección y entrenamiento de la organización. Lo anterior mencionado son consecuencias de la falta de una unidad administrativa capacitada que gestione todas las actividades referentes al recurso humano.
2. Se realizan las contrataciones sin contar procesos establecidos, herramientas e instrumentos necesarios para poder realizarlos, por ejemplo solicitud de personal, solicitud de empleo, proceso de una entrevista, técnica para elaborar anuncio escrito, entre otros; ya que las personas que están involucradas las realizan según el criterio, afectando a la empresa con el ingreso de colaboradores que no sean aptos e ideales al cargo a ocupar.
3. El personal que está involucrado en los procesos reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento, no han recibido capacitación en los temas de administración de recursos humanos, ya que no aplican los conocimientos técnicos necesarios como tampoco cuentan con asesoría especializada para la toma de decisiones.
4. El proceso de inducción no cuenta con una persona específica que se encargue de ejecutarlo como tampoco cuenta con las herramientas fundamentales como el descriptor de puestos y manual de bienvenida para facilitar la adaptación e integración a los colaboradores de nuevo ingreso.

5. Se envía al personal a recibir capacitación sin contar con una planificación adecuada con base a un diagnóstico de necesidades de capacitación, sino a criterio de cada jefe. Se reciben cursos siendo muchas veces no efectivos o innecesarios según los comentarios de los mismos colaboradores que no les ha servido para aplicarlo o mejorar su trabajo.

6. No se proporciona algún seguimiento a la gestión del talento humano, para verificar el cumplimiento de los objetivos y efectividad de la misma.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe implementar la creación una unidad propuesta encargada para la administración del recurso humano, quien sea la encargada de dotar de colaboradores eficientes y motivados para contribuir a incrementar la productividad como elaborar estrategias efectivas para reducir el índice de rotación de personal.
2. Para realizar un proceso de contratación efectivo, se debe de implementar los procesos y utilizar las herramientas propuestas para ejecutar de manera técnica los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de obtener candidatos ideales al puesto de trabajo vacante en la organización.
3. Contratar personal capacitado con experiencia que se dedique exclusivamente para realizar los procesos de la administración del recurso humano y así ayudar a la organización a cumplir sus objetivos.
4. Asignar a una persona encargada para que realice el proceso de inducción e incluir en el programa el manual de inducción y descriptores de puestos, herramientas propuestas para mejorar la adaptación e integración de los colaboradores de nuevo ingreso y a todos los colaboradores que no contaron con estas herramientas al momento de su ingreso a la empresa.
5. Realizar la determinación de las necesidades de capacitación para poder elaborar un plan efectivo para todos los colaboradores de la organización y así mejorar el desempeño e incrementar la productividad de los mismos.

6. Evaluar anualmente la propuesta planteada para medir la efectividad y realizar las correcciones pertinentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Octava Edición. México. McGraw Hill Interamericana de S. A. de C. V., 2,007. 499 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Segunda Edición. Colombia. McGraw Hill, 2,000. 475 páginas.
3. Koontz, Harold y Heinz, Wehrich. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Onceava Edición. México, D.F. McGraw Hill, 1998. 796 páginas.
4. MATERIAL BIBLIOGRÁFICO DE APOYO PARA EL CURSO ADMINISTRACIÓN II. Ediciones de Guatemala, S. A. 154 páginas
5. Mercado Salvador. ADMINISTRACIÓN APLICADA PRIMERA PARTE, TEORÍA Y PRÁCTICA. Segunda Edición. México. Limusa, 2,006. 592 páginas.
6. Orellana, Elvia. APUNTES DE ADMINISTRACIÓN I. Primera Edición. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1995. 91 páginas.
7. Werther B. y Keith Davis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Quinta Edición. México. McGraw Hill, 2004. 582 páginas

8. Wikipedia, Enciclopedia libre. Consultado el 25 de septiembre de 2009.
Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario a empleados



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA EMPRESA DE MATERIAL MÉDICO QUIRÚRGICO

BOLETA DE ENCUESTA

OBJETIVO: Obtener información necesaria acerca de la gestión del talento humano en la empresa donde usted labora.

INTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas de manera objetiva y marque con una "X" la respuesta que usted considere correcta según su criterio.

1. Conoce la misión y visión de la empresa?
Si No
 2. Conoce los valores y los objetivos?
Si No
 3. Ha visto alguna vez el organigrama de la empresa?
Si No
 4. Conoce a que unidad administrativa y puesto pertenece dentro del organigrama?
Si No
 5. Llenó alguna hoja de solicitud de empleo?
Si No
 6. Cómo obtuvo conocimiento de la empresa?
Recomendación Medio escrito Internet Outsourcing
(Prensa Libre)
Otro _____
 7. Qué documentos le solicitaron al momento de presentarse en la empresa?
CV Papelería Ninguno
completa
 8. Qué procesos de selección le realizaron para optar al cargo actual?
Entrevistas Pruebas Ambas Ninguna
(psicométricas, conocimientos)
- Observaciones: _____
9. Qué tiempo transcurrió entre la entrega de papelería y la primera entrevista?
Un día Más de tres Más de
una semana

10. Le realizaron exámen médico antes de laborar en la empresa?
Si No
11. Participó en algún programa de inducción al momento de ingresar a la organización?
Si No
12. Le explicaron en forma detallada el trabajo asignado con base al descriptor de puesto?
Si No
13. Recibió entrenamiento para desempeñar el cargo adquirido?
Si No
14. Le indicaron cuáles son las funciones principales del departamento dónde labora?
Si No
15. Ha recibido algún curso de capacitación dentro de la empresa?
Si No
16. Cree que la capacitación que ha recibido le ayudó a desempeñar mejor su trabajo?
Si No
17. Lo han tomado en cuenta para elegir la capacitación necesaria al puesto de trabajo?
Si No
18. Se siente motivado por el trato que le proporcionan los jefes de personal en la organización?
Si No
19. Qué aspectos lo desmotivan dentro de la organización?
Sueldo Falta de Falta de Falta de
reconocimiento acensos incentivos

Anexo 2
Entrevista a los jefes



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
EN UNA EMPRESA DE MATERIAL MÉDICO QUIRÚRGICO

ENTREVISTA

OBJETIVO: Obtener información necesaria acerca de la gestión del del talento humano en la empresa a investigar.

PLANEACIÓN

1. Conoce la misión y visión de la empresa?
Si No
2. Conoce los valores y los objetivos?
Si No
3. Ha visto alguna vez el organigrama de la empresa?
Si No
4. Conoce a que unidad administrativa y puesto pertenece dentro del organigrama?
Si No

RECLUTAMIENTO

5. Quién realiza el reclutamiento en la organización?
-

6. Qué fuentes de reclutamiento utiliza?
Recomendación Medio Internet Outsourcing
escrito
Otro
-

7. Qué documentos solicita para reclutar personal?
CV Papelería Ninguno
completa

SELECCIÓN

8. Usted hace que los candidatos llenen la solicitud de empleo?
Si No

9. Qué técnicas utiliza para seleccionar a los candidatos?

Entrevistas Pruebas Ninguna
(psicométricas,
conocimientos)

Otros: _____

10. Qué tiempo transcurrió entre la entrega de papelería y la primera entrevista?

Un día más de tres más de una semana

11. Solicita que se realice examen médico a los nuevos integrantes?

Si No

INDUCCIÓN

12. Qué tipo de inducción realiza?

A la A la Al puesto Todas Ninguna
organización unidad

13. Imparte algún programa de inducción a los empleados?

Si No

14. Explica el trabajo con base a la descripción del puesto al nuevo integrante?

Si No

CAPACITACIÓN

15. Quién es el responsable de capacitar al personal?

16. Qué actividades realizan para capacitar al personal

17. Propone cursos de capacitación dentro de la empresa?

Si No

18. Cree que el personal está capacitado para realizar el cargo asignado?

Si No

Anexo 3

Ubicación propuesta para la unidad de RRHH en la empresa

