

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ  
FAREM-ESTELÍ**

**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciado(a) en  
Administración de Empresas**

**Tema:**

Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A durante el año 2013.

**Autores (a):**

- Castillo Ruíz Yuma Ninoska
- Chavarría Herrera Vania Lucía
- Velásquez Rodríguez Jeanssell Antonio

**Tutor (a):** Lic. Alberto Sevilla

**Estelí, Enero 2015**



## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gerencia de Recursos Humanos

## **TEMA**

Administración de Recursos Humanos

## **SUBTEMA**

Incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A durante el año 2013.



## DEDICATORIA

Queremos dedicar esta tesis monográfica a:

**Dios**, Verdadera fuente de amor y sabiduría, por habernos permitido culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudios.

**Padres**, Por habernos apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación que nos han permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor.

**Maestros**, Por su tiempo, apoyo así como la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional.

**A la Facultad Regional Multidisciplinaria**, por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.



## AGRADECIMIENTO

Queremos dar infinitamente gracias a todas aquellas personas que nos dieron su apoyo incondicional durante el transcurso de la carrera, en especial a:

**Dios**, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

**A nuestros padres**, por habernos apoyado en todo momento, por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas. Sobre todo por ser un ejemplo a seguir.

**Maestros**, por brindarnos su guía y sabiduría durante el transcurso de nuestra carrera que sin esperar nada a cambio han sido pilares en nuestro camino.



## ÍNDICE

**Dedicatoria**

**Agradecimiento**

<b>I. Introducción .....</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes .....	6
1.2 Planteamiento del Problema.....	8
1.3 Preguntas-Problema.....	10
1.4 Justificación .....	11
<b>II.    Objetivos De La Investigación .....</b>	<b>12</b>
2.1. Objetivo General.....	12
2.2. Objetivos Específicos .....	12
<b>III.    Marco Teórico.....</b>	<b>13</b>
3.1 Empresa .....	13
3.2 Talento Humano .....	16
3.3 Estrategias Enfocadas al Desarrollo del Talento Humano.....	27
<b>IV.    Operacionalización por Objetivos .....</b>	<b>34</b>
<b>V.    Metodología .....</b>	<b>35</b>
5.1 Tipo de Investigación.....	35
5.2 Universo de estudio .....	35
5.3 Muestra.....	36
5.4 Técnicas de Recolección de Datos .....	36
5.5 Etapas de La Investigación.....	37
<b>VI.    Resultados .....</b>	<b>39</b>
6.1 Caracterización de La Empresa .....	39
6.1.1 Misión, Visión y Valores.....	40



6.1.2 Estructura Organizativa. ....	41
6.2 Descripción del Programa de Desarrollo del Talento Humano. ....	43
6.3 Proceso de Capacitación que aplica la Empresa. ....	46
6.4 Evaluación del Programa de Desarrollo del Talento Humano. ....	47
6.5 Estrategias para mejorar el Programa de Desarrollo del Talento Humano.....	50
6.5.1 Matriz FODA.....	51
<b>VII. Conclusiones.....</b>	<b>54</b>
<b>VIII. Recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
<b>IX. Bibliografía.....</b>	<b>56</b>
<b>X. Anexos .....</b>	<b>58</b>



## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES:**

Para la elaboración de los antecedentes de este estudio se consultaron diversas fuentes monográficas en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), Biblioteca Marlon Zelaya de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) y páginas de internet. La búsqueda se enfocó en el tema de Administración de Recursos Humanos, específicamente en el proceso de desarrollo del talento humano, encontrando relación con las siguientes investigaciones:

Un primer estudio realizado en el año 2005 titulado: Desarrollo de Recursos Humanos en Casa Pellas Estelí, elaborado por Reynaldo Midence y Yalmar Flores, se pretendía determinar el proceso de desarrollo de RRHH dentro de la estructura organizacional de Casa Pellas Estelí y se encontró que: Los programas de capacitación en Casa Pellas Estelí permiten que la Empresa funcione con mayor eficiencia, manteniendo un personal altamente capacitado y desarrollado, y se mantenga como líder en los mercados actuales. Casa pellas Estelí dentro de su desarrollo organizacional le da gran importancia a todas sus estrategias y una de ellas se enfoca en sus valores organizacionales sólidos y arraigados, que se ven reflejados en la visión, misión y estrategias que esta pone en marcha la empresa, lo cual incide como factores determinantes en el desarrollo de RRHH. (Midence, 2005)

Un segundo estudio efectuado en el año 2005, por Karol Liseth García M. titulado: Dotación de Recursos Humanos apropiados para la organización, su objetivo fue determinar el proceso de implantación del sistema de recursos humanos efectivos que garanticen el desempeño óptimo de la organización (INISER), concluye que: el paso más importante de la dotación de RRHH es la selección de personal, ya que es donde se escoge entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización y así satisfacer las necesidades de INISER. En la empresa, para decidir que candidatos contratar se aplican técnicas de selección como: entrevista



pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, prueba de personalidad y dramatización. INISER realiza el adiestramiento cuando consideran que se requiere un mayor desarrollo en las áreas de habilidades de un individuo ello para aumentar la productividad organizacional. La evaluación del desempeño ayuda a determinar la falta de desarrollo de una política de RRHH adecuada a las necesidades de la organización. INISER realiza periódicamente evaluaciones utilizando principalmente el método de escala gráfica. (García, 2005)

Un tercer estudio realizado por Emilia Úbeda Méndez en el año 2007 titulado: Entrenamiento y desarrollo de personal en el Centro de Salud Fray Odorico d' Andrea, del Municipio San Rafael del Norte, Departamento de Jinotega, en el cual se pretendía determinar el proceso de entrenamiento de personal del Centro de Salud durante el segundo semestre del año 2007, concluye que: En esta institución estatal aplican las normas para facilitar sus capacitaciones. El encargado de RRHH debe estar pendiente de las necesidades que presentan los empleados en cuanto a conocimientos, por eso se realizan periódicamente evaluaciones del desempeño, guías de observación e instrumentos que se utilizan en este centro para medir la capacidad que tiene el empleado en el desempeño de sus funciones. (Úbeda, 2006)

A partir de la revisión se puede concluir que no se encontraron investigaciones que presenten un estudio sistemático y completo sobre talento humano o la incidencia del proceso de desarrollo de estos en el desempeño del personal; así como de Laboratorios RARPE S.A. Esta investigación se enfoca en el proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A., con sede en Managua. Este estudio hace referencia a las actuales dificultades que presenta la empresa para capacitar al personal.





## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Laboratorios RARPE, S.A, es un laboratorio farmacéutico nicaragüense, que produce más de 60 tipos de medicamentos para contribuir con la salud del ser humano. Fue fundado por el Lic. Renato Arguello Peñalba, en la ciudad de Managua en el año de 1937 y constituido como sociedad anónima en el mes de Noviembre de 1961. Iniciaron operaciones ofertando productos como lociones, extractos, jarabes y tabletas para el mercado nacional.

En la empresa se cuenta con un equipo de profesionales capacitados en las diferentes áreas de la empresa, vestimenta, maquinaria y herramientas necesarias para llevar a cabo los diferentes procesos de producción.

Desde 1998 la alta dirección consideró como un objetivo estratégico para mejorar la capacidad competitiva y la calidad, obtener la Certificación ISO 9000, alcanzada en el mes de Marzo del año 2000, para lo cual deben implementar buenas prácticas de manufactura para la industria farmacéutica en sus instalaciones, velar por la higiene y seguridad de sus trabajadores, llevar registros de cada actividad, cumplir con las leyes laborales, rotular cada lugar del laboratorio, entre otros. En el 2002 se dio inicio a la transición hacia la norma ISO 9001:2000, cuya certificación se logró en el año 2003.

A partir del año 2013 la producción de medicamentos se vio afectada por diversos factores como la desmotivación del personal, quienes prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio posible como un aumento de sueldo o un ascenso; sin embargo, al no obtener dichas recompensas no realizan las tareas laborales con eficiencia y eficacia, disminuyendo así la cantidad de medicamentos producidos, por consiguiente bajó la cantidad vendida por esta empresa al mercado nacional.

Otro factor influyente y el más importante, es el alto nivel de rotación de personal, causado principalmente por la falta de conocimientos técnicos requeridos para cada puesto de trabajo, lo cual refleja deficiencias en el programa de desarrollo organizacional,



así como problemas de clima organizacional, entre ellos: habladurías, favoritismo y stress; lo que provocó bajas en la productividad de la empresa de hasta un 25%.



### 1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A durante el año 2013?

### 1.3.2 PREGUNTAS PROBLEMA

1. ¿Cómo se aplica la estrategia de desarrollo del talento humano en los Laboratorios RARPE, S.A.?
2. ¿Qué acciones está implementando Laboratorios RARPE S.A para apoyar a los trabajadores en el mejoramiento de sus habilidades productivas y asegurar la calidad de los medicamentos?
3. ¿Qué beneficios económicos y/o sociales obtienen los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A al estar dentro del programa de capacitación de la empresa?
4. ¿De qué manera ha incidido la capacitación en los niveles de desempeño del personal de Laboratorios RARPE S.A?
5. ¿De qué manera el integrarse en el programa de Desarrollo de Talento Humano incide en el ascenso laboral?
6. ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas que el Departamento de Recursos Humanos debe aplicar para mejorar el proceso de capacitación del personal de Laboratorios RARPE, S.A?



## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El mercado nicaragüense de medicamentos lo constituye un conjunto de actores e instituciones que desarrollan actividades económicas específicas y juegan un rol particular en la cadena de producción, distribución, comercialización y consumo. (Delgado, 2008)

Este estudio contiene un análisis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta Laboratorios RARPE, además se proponen estrategias que generen oportunidades de desarrollo a la empresa, las cuales sirven de guía para que los gerentes tomen decisiones encaminadas a mejorar el proceso de desarrollo del talento humano.

Este trabajo investigativo se realiza para que Laboratorios RARPE, S.A, cuente con una herramienta para el desarrollo del talento humano de su organización, permitiendo que sean personas efectivas que cumplan con sus funciones en los cargos y sean capaces de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo y laborar productivamente en equipo, además se pretende lograr por medio del trabajo de sus colaboradores que la empresa sea reconocida como un líder en la comercialización de sus productos.

Laboratorios RARPE, S.A, busca garantizar la gestión, el buen desempeño del capital humano en la organización, además contribuir con el desarrollo empresarial, asegurando la calidad de procesos, a través de un adecuado programa de desarrollo del talento humano.

Podrá servir de referencia y como material de apoyo a estudiantes y docentes de FAREM-Estelí, pues en este trabajo se ha recopilado la parte esencial del proceso de desarrollo del talento humano de Laboratorios RARPE, S.A, que al igual que en otras empresas también se aplica.



## II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar el proceso de desarrollo del talento humano para el mejoramiento de los niveles de desempeño laboral en la Empresa Laboratorios RARPE, con sede en Managua, durante el año 2013.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir la política del programa de desarrollo de talento humano que aplica Laboratorios RARPE, S.A, para la mejora del desempeño laboral.
- Evaluar el programa de desarrollo de talento humano desde los instrumentos utilizados por el empleador y la visión del trabajador incorporado al programa de desarrollo del talento humano de Laboratorios RARPE, S.A.
- Proponer estrategias que ayuden al mejoramiento del programa de desarrollo del talento humano en Laboratorios RARPE, S.A.



### **III. MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se definen 3 ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación: 1) Empresa; 2) Talento humano; 3) Estrategias enfocadas al desarrollo del talento humano.

#### **3.1 EMPRESA**

La empresa desde el punto económico es la organización de los factores de la producción tendiente a la producción de bienes o servicios o al cambio de estos mismos. Con lo primero queda comprendida toda actividad industrial, con lo segundo queda comprendida toda actividad comercial en sentido económico, en sentido estricto. (Navas, 2008)

##### **3.1.1 TIPOS DE EMPRESAS (Ponce, 2004)**

###### **3.1.1.1 Empresa Privada**

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. La toma de decisiones se realiza según el objetivo de las ganancias, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.

###### **3.1.1.2 Empresa Pública**

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener, o no, beneficios. La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se halla planeado aún a base de pérdidas, porque el fin del estado como empresario, no puede obtener lucro sino satisfacer necesidades. Muchas de estas empresas no tienen competencia por la cual forman verdaderos monopolios.

###### **3.1.1.3 Empresa Mixta**

Es aquella en la que personas privadas y el estado son propietarios del capital, tomándose decisiones conjuntamente. La participación de uno u otro en la gestión dependerá de los derechos y acciones que tenga en la empresa.



### 3.1.2 EMPRESAS PRODUCTORAS DE MEDICAMENTOS (Delgado, 2008)

El sector farmacéutico se caracteriza por un alto grado de complejidad, lo cual complica o hace más difícil la elaboración de políticas, entre ellas la de regulación para conducir al sector con criterios de eficiencia, eficacia, equidad, seguridad y accesibilidad.

Una de las principales características del sector farmacéutico en el mundo es el predominio de las empresas transnacionales. Aproximadamente son diez las grandes corporaciones líderes en el mercado farmacéutico, sin embargo, ninguna de ellas alcanza una participación significativa en las ventas totales. Este bajo grado de concentración es aparente ya que se observan sub mercados independientes y agrupados según las características terapéuticas de los medicamentos, en los cuales el grado de concentración es generalmente alto.

En América Latina la industria farmacéutica se mueve bajo parámetros bastante diferentes a aquella localizada en los países industrializados. En primer lugar, cuentan con una fuerte presencia de transnacionales, que se localizan en la región bajo la forma de subsidiarias. Las empresas internacionales adquieren cada vez más participación en el mercado de América Latina. Argentina es el país donde los productores de capital nacional detentan una mayor parte del mercado (50% de los laboratorios), seguido por Chile con el 43%, Uruguay con el 26% en Brasil el 25% y México con el 12%. La desregulación económica implantada en la década pasada incentivó a que las multinacionales concentraran la producción en los países más grandes de la región.

El mercado nicaragüense de medicamentos está constituido por un conjunto de individuos e instituciones. El siguiente esquema muestra la cadena de valor que se da en el sector de medicamentos.

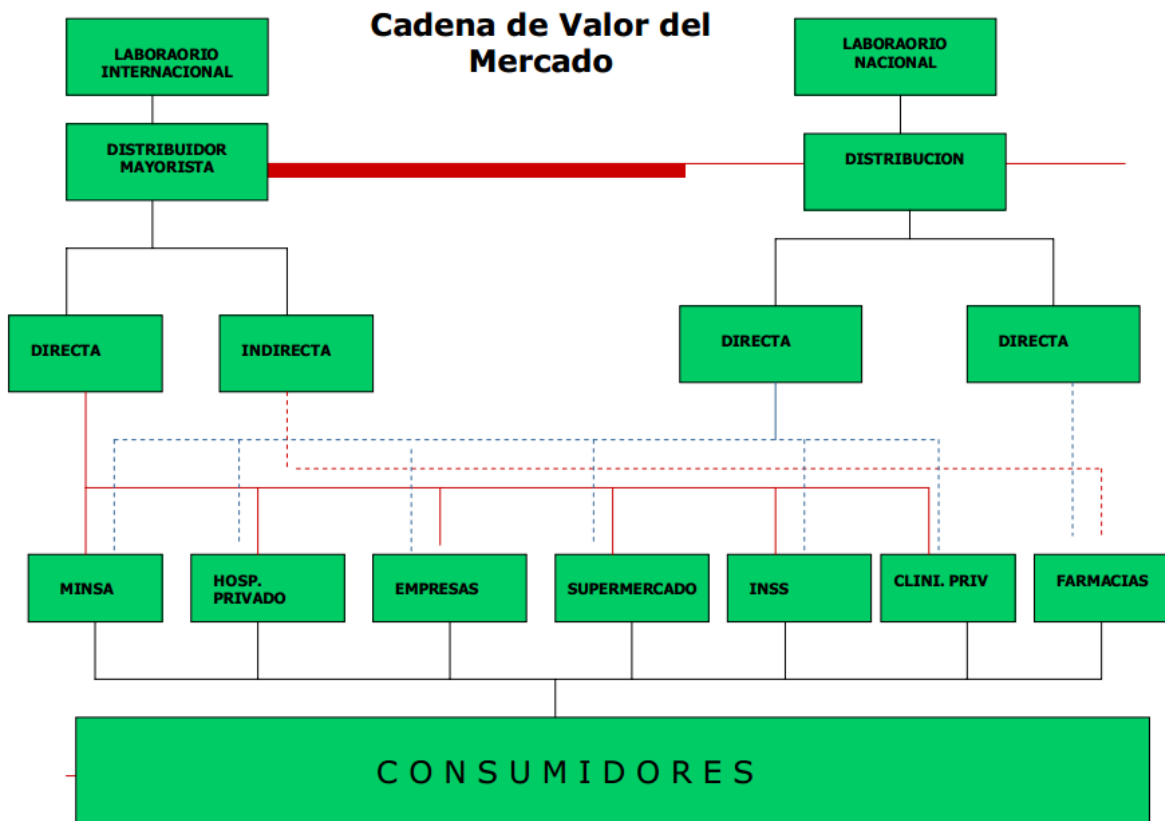


Ilustración 1. Cadena de Valor del Mercado

Sus características actuales en lo que respecta a la composición de los agentes económicos que en el actúan, no se han modificado sustancialmente, aunque se observa una tendencia a la concentración de los distribuidores, una proliferación de agentes los distribuidores minoristas y una baja producción de medicamentos por los laboratorios nacionales, situación que no se presentaba cinco años atrás.

Se considera que el mercado de los medicamentos en el país tiene fallas en su funcionamiento, contándose como la principal, la asimetría de la información. No existe una política en donde el consumidor o paciente se encuentre informado sobre las bondades terapéuticas sobre el o los productos que el prescriptor le está recetando, ni sobre la seguridad, eficacia, calidad y precios alternativos sobre esos productos. Los mayores informados sobre la naturaleza de los productos son, aunque no lamentablemente porque alguien debe conocer de ello, los distribuidores de los laboratorios productores que tiene su sede en el exterior y en menor medida dada su participación en el mercado, los laboratorios nacionales.





La división de los agentes económicos en demandantes y oferentes, nos permite identificar mejor las características del mercado y conocer de más cerca la formación de los precios de los medicamentos en el país.

### 3.2 TALENTO HUMANO

#### 3.2.1 CONCEPTO (Chiavenato I. , 2008)

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. La diferencia entre estos es que un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de **capital humano**, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

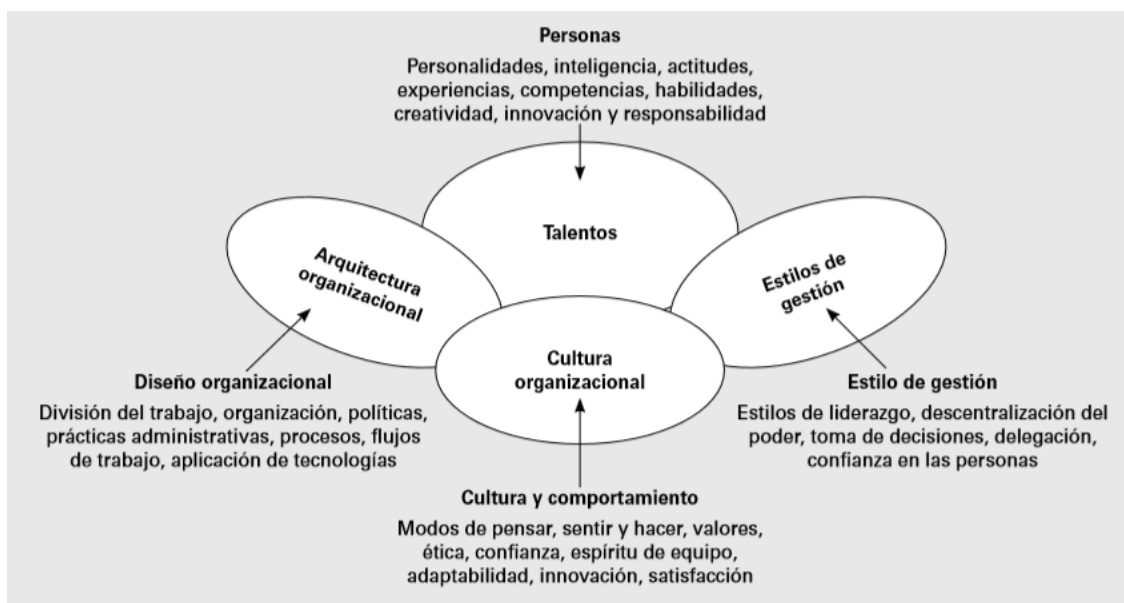


Ilustración 2. Componentes del Capital Humano

El capital intelectual es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano, como muestra la ilustración siguiente.

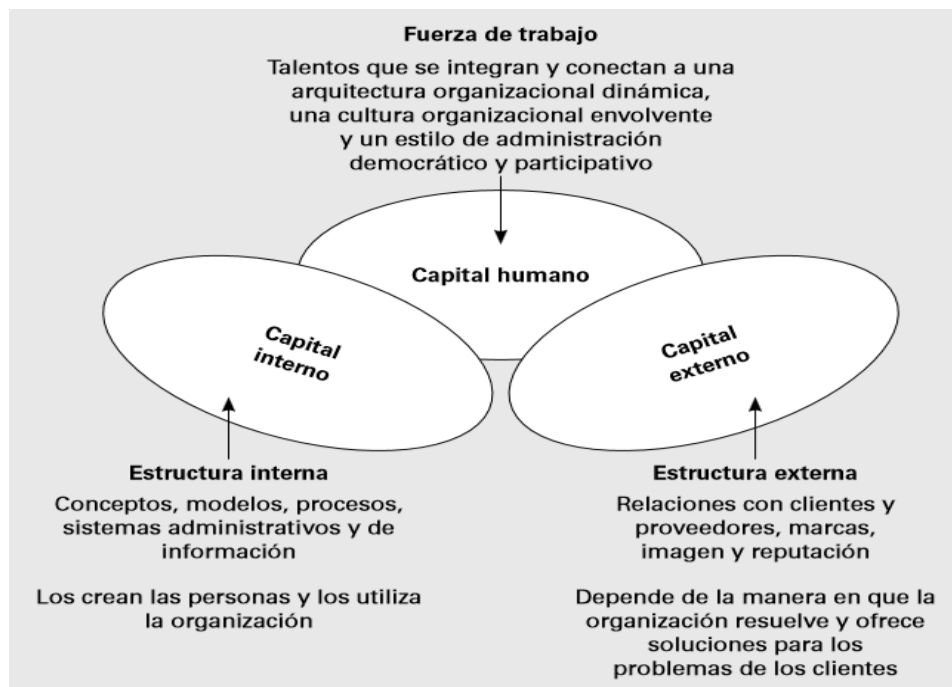


Ilustración 3. La Composición del Capital Intelectual

### 3.2.2 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO (Veracruzana, 2010)

Para comenzar, se debe recalcar la importancia que tiene el elemento humano dentro de las organizaciones, ya que este es el motor generador de todas las operaciones de una empresa.

El elemento humano está directamente relacionado con el departamento de recursos humanos, y este último se encarga de gestionarlo y tomar decisiones. Cada una de las personas que laboran dentro de la empresa, sin importar sus funciones o jerarquía, son de suma importancia para el crecimiento y el logro de los objetivos planteados dentro de la organización.



En el siglo XXI, muchas empresas han reconocido la importancia que tiene el personal dentro de la organización, es por eso que las empresas se han preocupado por atender y satisfacer las necesidades del personal.

### **3.2.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

“La administración de talento humano es la planeación, organización, dirección, y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.” (Rodríguez, 2007).

“La administración de talento humano es todo lo referente a las actividades de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones.” (Wendell, 1998).

“Se le llama administración de talento humano a la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.” (Wayne, 1997).

En resumen, la administración de talento humano consiste en planear, organizar, desarrollar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

### **3.2.4 OBJETIVOS DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO (Chiavenato I. , 2000)**

El talento humano de una organización se conforma por el personal de todos los niveles, sin importar su función. Simplemente deben estar ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social.

Un organismo social puede ser una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, etc., Cada uno cuenta con una plantilla de trabajo que debe ser atendida y regulada por alguna sección, es aquí donde entra la administración de recursos humanos.



Por tanto, la administración de talento humano tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano disponible.

### **3.2.5 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO** (Veracruzana, 2010)

Todos los departamentos con los que cuenta una empresa son importantes y cada uno tiene su lugar, ya que sin uno de ellos la empresa no podría seguir sus operaciones. Se considera que el área más importante es talento humano, pues ahí se efectúa todas las entradas de personal, si este departamento realiza bien su trabajo, habrá filtrado al mejor personal para los demás departamentos. Por tanto, si no existiera un departamento encargado de la gestión del personal, simplemente la empresa no podría funcionar.

Por lo anterior, es importante ubicar correctamente el departamento de talento humano dentro del esquema de la empresa. Como todas las áreas resultan importantes y cada una hace su aporte para el logro de los objetivos de la empresa, deben colocarse en el mismo nivel jerárquico.

En el esquema general de la empresa se puede ubicar tres niveles jerárquicos que son: el nivel directivo, el nivel táctico y el nivel operativo. Tomando en cuenta este esquema se puede identificar que todos los departamentos de la empresa, incluyendo el de talento humano, se encuentran dentro del nivel táctico. Así mismo el departamento de talento humano recibe órdenes directamente de la gerencia general al igual que los departamentos de producción, mercadotecnia y de finanzas. Lo anterior se puede visualizar en ilustración 4.



El departamento ha cobrado una mayor importancia con el tiempo, ya que no solo se limita exclusivamente a trabajos rutinarios, ahora su función es integradora al actuar con trabajadores de alta jerarquía como con empleados de menores jerarquías.

Por otro lado, dentro de la empresa pueden darse dos tipos de autoridad, estas son la lineal y la funcional. En la lineal la autoridad fluye hacia abajo en línea recta, tomando en cuenta la jerarquía de los puestos; mientras la autoridad funcional consiste en la especialización de tareas, es decir, un especialista en ciertas tareas tendrá la autoridad sobre los subordinados sin importar al departamento que pertenezcan.

Tomando en cuenta lo anterior, dentro del departamento de recursos humanos se manejan los dos tipos de autoridad. En primer lugar la autoridad será lineal dentro del mismo departamento, es decir, los subordinados de este departamento tendrán que acatar las órdenes del jefe de talento humano.

En relación a otros departamentos la autoridad será funcional o de staff; será funcional cuando exclusivamente dentro de su especialización tenga que tomar decisiones que correspondan a otros jefes de línea de otros departamentos. Por ejemplo el área de talento humano será la encargada de someter a los trabajadores de otras áreas a tomar programas de adiestramiento, capacitación, cursos, etc. esto de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los demás departamentos.



### Organigrama General de la Empresa (Sánchez, 2004)

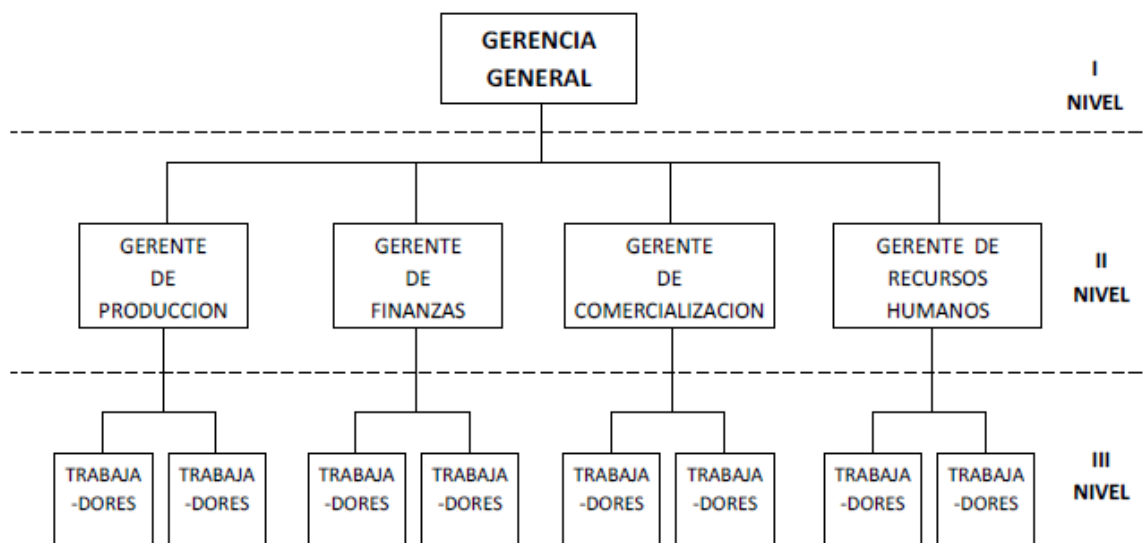


Ilustración 4. Organigrama General de la Empresa

#### 3.2.6 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO (Chiavenato I. , 2008)

El proceso de desarrollo de las personas representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos. Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.



### 3.2.7 CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (Dale, 2010)

Según (Chiavenato I. , 2008), “la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. (Chiavenato I. , 2008)

### 3.2.8 PROCESO DE CAPACITACIÓN (Chiavenato I. , 2008)

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

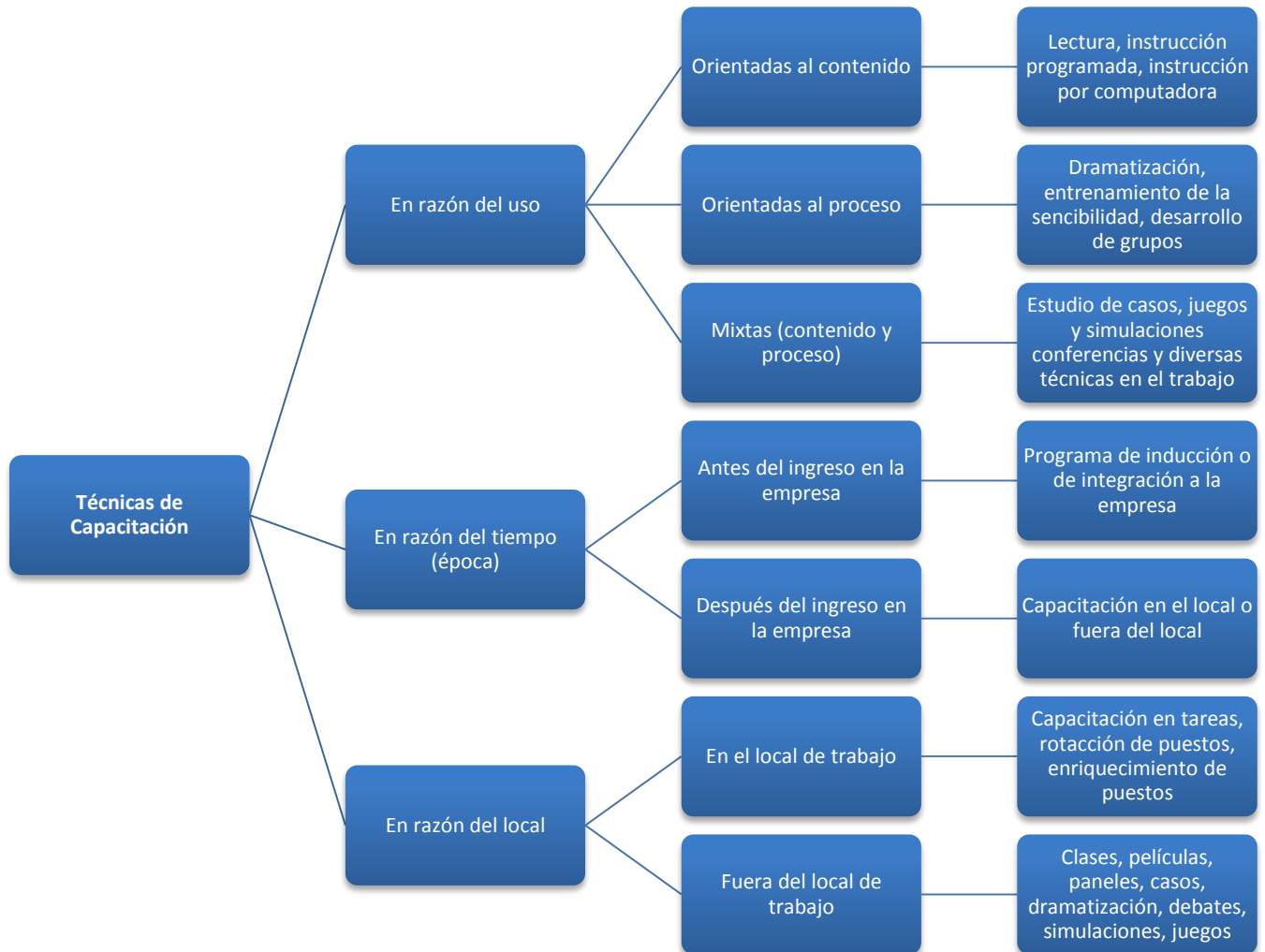


Las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales. No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela.





### 3.2.9 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN (Chiavenato I. , 2008)



### 3.2.10 FACTORES QUE AFECTAN LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

(Chiavenato I. , 2008)

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

- El apoyo de la alta gerencia: Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de



capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.

- El compromiso de los especialistas y los generalistas: Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.
- Los avances tecnológicos: Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y el internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
- La complejidad de la organización: Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad



de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.

- Los principios del aprendizaje: El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.
- Otros procesos de la administración de personal: Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia.

### **3.2.11 FORMACIÓN PROFESIONAL**

Prepara al hombre para ejercer una profesión. La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión.

Puede impartirse en las escuelas (primaria, secundaria y educación superior), y también en las propias empresas. (Dale, 2010)



### **3.2.12 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo. (Equinoccial, 2009)

La evaluación del desempeño es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitara dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa. El objetivo es entonces, que los empleados respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa. La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Recursos Humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida.

Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para: aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. (Villatoro, 2007)

### **3.3 ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE TALENTO HUMANO** (Chiavenato I. , 2008)

Existen muchos métodos o estrategias para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa).



Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

- **La rotación de puestos:** Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad. La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.
- **Puestos de asesoría:** Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.
- **Aprendizaje práctico:** Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.
- **Asignación de comisiones:** Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación. Las asignaciones



temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.

- **Participación en cursos y seminarios externos:** Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios internos, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.
- **Ejercicios de simulación:** La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante. El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participante en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja la persona, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana.
- **Capacitación fuera de la empresa:** Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de



capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.

- **Estudio de casos:** Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
- **Juegos de empresas, también llamados management games o business games:** Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
- **Centros internos de desarrollo o in house development centers:** Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.
- **Coaching:** El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas.

### 3.3.1 TÉCNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Chiavenato I. , 2008)

- El entrenamiento de la sensibilidad, también llamado entrenamiento de la sensibilidad, constituye la técnica más antigua y amplia del desarrollo organizacional. Consiste en reunir a los grupos T (grupos de entrenamiento), orientados por un líder capacitado, para aumentar su sensibilidad en sus habilidades y dificultades para las relaciones interpersonales. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y una posición menos defensiva), menor hostilidad hacia los otros (debido a una mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento en el



trabajo. Esto favorece la flexibilidad del comportamiento de las personas en relación con los otros. En general, se aplica de la cima hacia abajo, empieza por la cúpula de la organización y desciende hasta los niveles más bajos.

- El análisis transaccional (AT) es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales ocurren por medio de transacciones. Una transacción significa cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El análisis transaccional es una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, porque se concentra en los estilos y los contenidos de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes que sean claros y ágiles y a presentar respuestas que sean naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación en los cuales la intención o el significado de las comunicaciones queda oscuro o distorsionado. El análisis transaccional se asemeja a una terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales y permite a cada individuo autodiagnosticar su interrelación con los otros para modificarla y mejorarla gradualmente.
- El desarrollo de equipos es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente, procurando un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, elimina las barreras interpersonales de la comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento mediante variables. La idea básica es construir equipos por medio de la apertura mental y de la acción de las personas. En el trabajo en equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento o especialidad, se produce una predisposición positiva para la interacción y, en consecuencia, para la creatividad y la innovación. En la búsqueda de la flexibilización, la innovación y el cambio, muchas organizaciones transforman su estructura organizacional sustentada en la departamentalización funcional y optan por redes integradas de equipos. Para ello, los equipos eficaces requieren de una definición clara de la filosofía y la misión de la organización, una estructura organizacional flexible y





participativa, sistemas organizacionales adecuados, políticas organizacionales que permitan el comportamiento de las personas y trabajadores entrenados con habilidades técnicas e interpersonales.

- La consultoría de procedimientos es una técnica con la que cada equipo es coordinado por un consultor, cuya actuación varía enormemente. La coordinación permite ciertas intervenciones para que el equipo sea más sensible a sus procesos internos y para establecer metas y objetivos, la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza y la creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo y para auxiliarles a desarrollar el diagnóstico de las barreras y las habilidades para la solución de problemas a efecto de fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas y aumentar su eficacia.
- La reunión de confrontación es una técnica de modificación del comportamiento que se aplica con la ayuda de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) se pueden tratar por medio de una reunión de confrontación que dura un día, en la cual cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento de otro, como si estuviera colocado frente a un espejo. En esa reunión un grupo presenta al otro los resultados de esas evaluaciones y es interrogado en sus percepciones. A continuación hay una discusión, al principio acalorada, que tiende a una posición de comprensión y de entendimiento recíprocos en cuanto al comportamiento de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación, con total paciencia, pondera las críticas, modera los trabajos, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico para mejorar la salud de la organización, ya que incrementa las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o equipos y planifica acciones correctivas o profilácticas.



- La realimentación de datos es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será la posibilidad de que los organice y actúe creativamente. La realimentación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto a uno mismo, los otros, los procesos grupales o la dinámica de toda la organización, datos que no siempre son tomados en cuenta. La realimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan y proyectan la manera en que las demás personas perciben o visualizan a una persona. Se requiere de una intensa comunicación y un flujo adecuado de la información dentro de la organización para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos se puedan concienciar de los cambios y explorar las oportunidades que generalmente se encuentran encubiertas dentro de la organización.

Las técnicas del desarrollo organizacional por lo general se aplican en una secuencia definida. El punto de partida es mejorar inicialmente la sensibilidad intrapersonal de las personas para posteriormente mejorar e incentivar sus relaciones interpersonales. A continuación se inicia la formación y el desarrollo de equipos con técnicas intragrupalas, las cuales siguen las técnicas intergrupales necesarias para integrar a los diferentes equipos entre sí y, más adelante, las técnicas intraorganizacionales para definir los objetivos organizacionales que serán alcanzados mediante el trabajo conjunto y coordinado de los diferentes equipos involucrados. Las evidencias muestran que los cambios que hacen hincapié en las personas y la organización como un todo son más profundos y eficaces. En el fondo, el desarrollo organizacional representa un verdadero cúmulo de esfuerzos conjuntos para cambiar a la organización por medio del cambio de actitudes y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Un verdadero cambio de mentalidad como el medio más eficaz para cambiar a la organización entera.



#### IV. OPERACIONALIZACIÓN POR OBJETIVOS

Objetivos Específicos	Dimensiones de Análisis	Diferenciación Operacional	Categorías / Índice	Fuente
<p>Describir la política del programa de Desarrollo de Talento humano que aplica Laboratorios RARPE, S.A, para la mejora del desempeño laboral.</p>	<p>Desarrollo de Talento Humano</p>	<p>Es un instrumento cuya principal finalidad es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sea presentes o potenciales, que hace que los empleados sean menos eficientes de lo que deberían. (Chiavenato I. , 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Políticas</li> <li>- Tipos de capacitación</li> <li>- Sistema de evaluación</li> <li>- Políticas de estímulo</li> </ul>	<p>Entrevista a personal, supervisores y gerentes. Investigación documental.</p>
<p>Evaluar el programa de desarrollo de talento humano desde los instrumentos utilizados por el empleador y la visión del trabajador que ha sido incorporado al Programa de Talento Humano de Laboratorios RARPE, S.A.</p>	<p>Evaluación de desarrollo de talento humano</p>	<p>La evaluación tiene como función básica regular todos los procesos y las herramientas que intervienen en el desarrollo de los recursos humanos. Puede definirse en términos de un conjunto de acciones de naturaleza transversal que permiten ajustar en cada momento los recursos humanos a las necesidades derivadas de la política o plan integral de la empresa. (Pereda, 1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de desarrollo</li> <li>- Capacidad de síntesis</li> <li>- Capacidad analítica</li> </ul>	<p>Entrevista a personal, supervisores y gerentes.</p>
<p>Proponer estrategias que ayuden a mejorar el proceso de capacitación y desarrollo del Talento humano en Laboratorios RARPE S.A</p>	<p>Estrategias de Capacitación y Evaluación del Desempeño.</p>	<p>La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. (Chiavenato I. , 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de una estrategia de capacitación</li> <li>- Elaboración de un plan objetivo de capacitación</li> </ul>	<p>Entrevista a personal, supervisores y gerentes. Investigación documental.</p>



## V. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los criterios de investigación esta es una investigación aplicada descriptiva ya que mediante se vaya desarrollando el tema se irá describiendo la incidencia del proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A, con sede en Managua, durante el año 2013.

Según el enfoque filosófico es una investigación cualitativa porque se va a analizar el proceso de desarrollo del talento humano en el desempeño de los trabajadores de Laboratorios RARPE S.A, con sede en Managua, durante el año 2013, tanto como aquellas Estrategias aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos para capacitar al personal activo.

### 5.2 UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de esta investigación lo constituye Laboratorios RARPE S.A, con sede en Managua. Este es un laboratorio farmacéutico nicaragüense, que produce más de 60 tipos de medicamentos para contribuir con la salud del ser humano.

#### 5.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE MANAGUA

El departamento de Managua se encuentra ubicado al suroeste del país. Limita al norte con los departamentos de Matagalpa y León, al sur con el Océano Pacífico y Carazo, al este con Boaco, Granada y Masaya y al oeste con el departamento de León. (Censos, 2003)





## **5.3 MUESTRA**

### **5.3.1 TIPO DE MUESTRA**

El muestreo es no probabilístico, porque no todo el universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado.

Es causal o incidental porque se seleccionaron de manera directa e intencionadamente a las personas que fueron entrevistadas.

### **5.3.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

- Disposición de los informantes claves a ser entrevistados y participación voluntaria en el estudio.
- Personal de Laboratorios RARPE S.A que dirige el Área de Recursos Humanos.
- Trabajadores que han estado participando en el programa de talento humano.
- Trabajadores que hayan sido promovidos en base a su desempeño en el programa de talento humano.

## **5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS (Hernández, 1998)**

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de dos técnicas de recolección de datos: Entrevista e Investigación Documental.

### **5.4.1 ENTREVISTA**

Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto.



#### **5.4.2 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL (Mercado, 2008)**

Es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información.

### **5.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.5.1 PRIMERA ETAPA: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

En la primera etapa comprendida entre el 20 de Abril y el 4 de Agosto del año 2014, se recopiló información secundaria la cual fue obtenida mediante visitas a diversas fuentes de información, entre ellas: páginas web, consulta de libros en internet, revisión de literatura en la biblioteca Urania Zelaya (FAREM-Estelí) e información propia de Laboratorios RARPE, S.A.

#### **5.5.2 SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Para la elaboración de las técnicas de recopilación de datos se tomó en cuenta los objetivos específicos de la investigación y los indicadores (categorías) identificados en el cuadro de operacionalización de los objetivos. La guía de entrevista se elaboró el 28 de Junio del año 2014.

#### **5.5.3 TERCERA ETAPA: TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo consistió en aplicar entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves de la empresa. Esta etapa se llevó a cabo en el periodo comprendido del 17 al 20 de Noviembre 2014.

A cada informante se le solicitó su participación y se explicó el objetivo de la investigación. Se realizó entrevistas a:

- Personal del Departamento de Recursos Humanos
- Personal del Departamento de Control de Calidad



- Personal de los Departamentos de Producción

#### **5.5.4 CUARTA ETAPA: INFORME FINAL**

El informe final se redactó analizando los datos obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas, cumpliendo de este modo con los objetivos específicos de la investigación.

Para la redacción del informe se tomó en cuenta la guía orientada por la universidad para la presentación de trabajos de seminario de graduación.



## VI. RESULTADOS

### 6.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

**Laboratorios RARPE, S.A**, es un laboratorio farmacéutico nicaragüense, que produce más de 60 tipos de medicamentos para contribuir con la salud del ser humano.

Fue fundado por el Lic. Renato Arguello Peñalba, en la ciudad de Managua en el año de 1937 y constituido como sociedad anónima en el mes de Noviembre de 1961. Iniciaron operaciones ofertando productos como lociones, extractos, jarabes y tabletas para el mercado nacional.

En el año de 1952 se construye un edificio en el viejo centro de Managua, iniciando en estas instalaciones la producción de inyectables. Como resultado del crecimiento de la empresa se decidió la construcción de nuevas instalaciones en la capital las que fueron finalizadas en el año de 1971, iniciando operaciones en ese mismo año.

En la década de los 70's, incursionaron en el mercado centroamericano exportando a los países vecinos con buena aceptación. Estas exportaciones fueron suspendidas en la década de los 80's, por razones de política económica del país, sin embargo en 1994 se reinician las exportaciones a la región centroamericana.

En 1998 la alta dirección consideró como un objetivo estratégico para mejorar la capacidad competitiva y la calidad, obtener la Certificación ISO 9000, alcanzada en el mes de Marzo del año 2000.

En el 2002 se dio inicio a la transición hacia la norma ISO 9001:2000, cuya certificación se logra en el año 2003, renovando nuestro certificado en Abril del 2006 y Junio del 2009 sucesivamente.





### 6.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### Misión

Somos una empresa farmacéutica que contribuye con el bienestar de la sociedad, desarrollando, produciendo y ofertando medicamentos de consumo humano de calidad, a precios competitivos. Utilizamos procesos modernos apoyados en el talento humano y en una plataforma tecnológica que garantiza la seguridad y eficacia de nuestros productos.

#### Visión

En el año 2017 Laboratorios RARPE, S.A. mantendrá su liderazgo como productor de medicamentos en el mercado privado nacional, habrá incrementado sus ventas e incursionado en el mercado regional. Para ello utilizará técnicas efectivas de mercadeo y ampliará su oferta de productos, apoyándose del talento humano y de una plataforma tecnológica eficiente y moderna.

#### Valores de la Empresa

Todos los miembros de Laboratorios RARPE, S.A, trabajan bajo los siguientes valores:

- **Integridad:** Incentivan y animan la honestidad, lealtad y disciplina en las personas, quienes lo transmiten a través de la ética moral y profesional en todos los procesos de la empresa.
- **Liderazgo:** Animam la participación y transmisión de conocimientos en todos los niveles, motivando a las personas a trabajar con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.
- **Compromiso con la calidad:** Sienten pasión por lo que hacen y lo hacen cumpliendo con los parámetros de calidad definidos. Esta responsabilidad la asumen con la disposición y el entusiasmo que los caracteriza.
- **Enfoque al cliente:** Se orientan hacia la satisfacción continua de las necesidades de sus clientes internos y externos a través de la identificación, ejecución y control de las actividades, servicios y productos que requieren.



- **Productividad:** Utilizan los recursos de manera racional y óptima para llegar a una meta, obteniendo resultados de calidad a través de la eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Innovación:** Incentivan la participación de todo el personal en la mejora continua, convirtiendo ideas y conocimiento en productos, procesos y servicios nuevos y mejorados para nuestros clientes internos y externos.

### **6.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LABORATORIOS RARPE S.A**

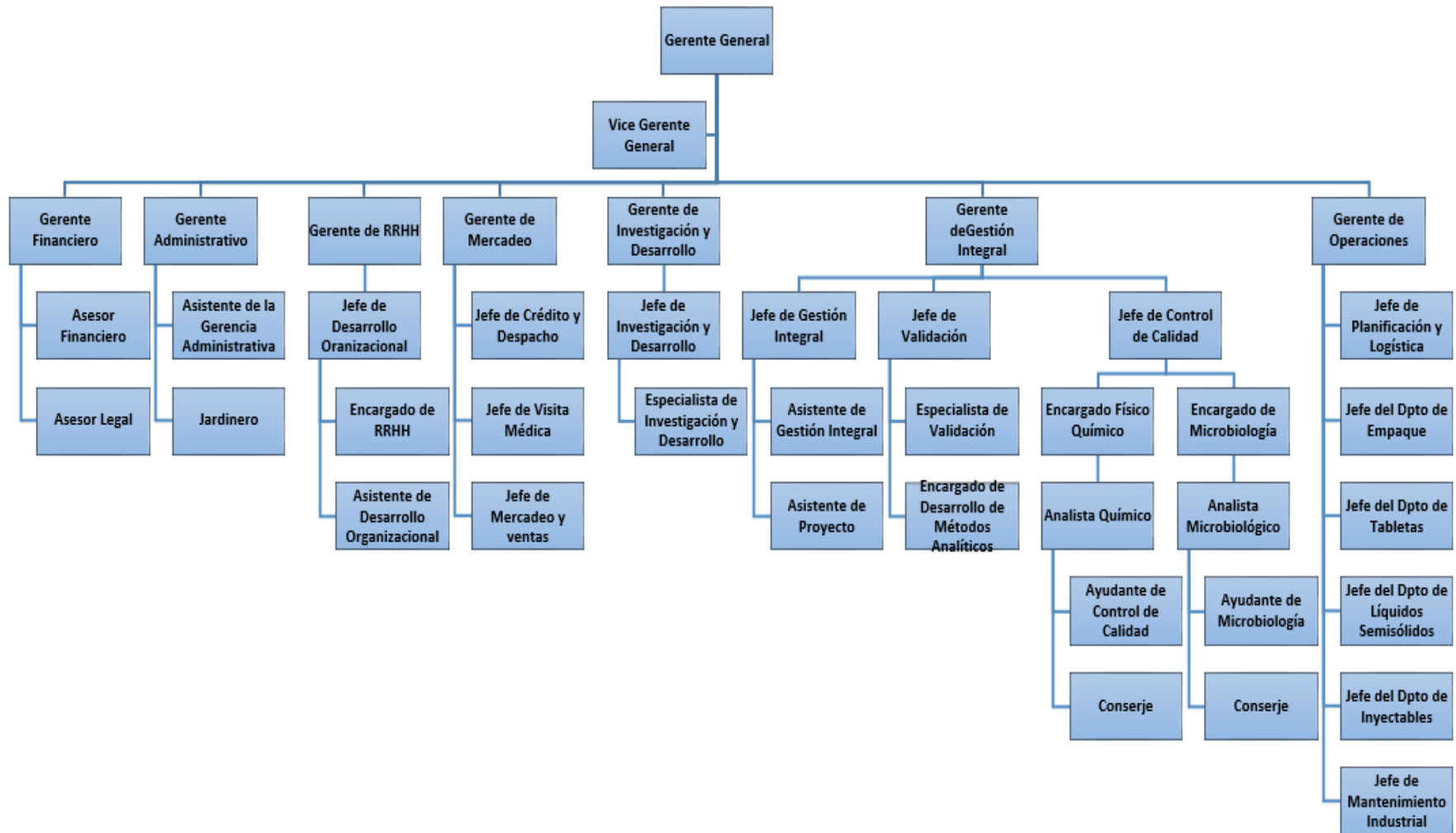
Laboratorios RARPE S.A cuenta con un total de 214 trabajadores, de los cuales el 72% son de sexo masculino y el 28% femenino, distribuidos entre 8 gerencias, incluida la Gerencia General como se describe a continuación:

- Gerencia General: 3 trabajadores
- Gerencia Financiera: 3 trabajadores
- Gerencia Administrativa: 6 trabajadores
- Gerencia de Recursos Humanos: 4 trabajadores
- Gerencia de Mercadeo: 30 trabajadores
- Gerencia de Investigación y Desarrollo: 4 trabajadores
- Gerencia de Gestión Integral: 29 trabajadores
- Gerencia de Operaciones: 124 trabajadores

La estructura organizativa de Laboratorios RARPE S.A presenta como nivel jerárquico más alto a la Gerencia General y cuenta con siete gerencias encargadas de llevar las operaciones de la empresa a nivel global: Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Investigación y Desarrollo, Gerencia de Gestión Integral, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Recursos Humanos.



### Organigrama de Laboratorios RARPE S.A





Administrativamente Laboratorios RARPE S.A es una empresa descentralizada, es decir, tiene siete administraciones debidamente identificadas: Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Investigación y Desarrollo, Gerencia de Gestión Integral, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Recursos Humanos.

En la Gerencia Financiera se lleva a cabo toda la logística de la empresa, en ella se realizan las operaciones financieras, contables y de toma de decisiones; sin embargo estos deben informar sobre sus respectivas labores al Gerente General.

## **6.2 DESCRIPCION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO**

En Laboratorios RARPE S.A se satisfacen las necesidades de formación del personal por medio de formaciones internas y/o externas, con el fin de fortalecer sus competencias profesionales y mejorar su desempeño en el puesto. Igualmente se pretende evaluar no solo la eficacia de la formación impartida, sino la calidad de esta en los casos que la misma es brindada por un proveedor externo.

Se requiere formación:

- Cuando no existe formación registrada para el empleado sobre un requisito de formación que el puesto requiere.
- Al darse cambios significativos o de fondo en los documentos de gestión, por ejemplo:
  - Se modifica significativamente la metodología de una actividad.
  - Se agregan nuevas actividades o nuevos responsables en determinadas funciones.
  - Se cambia la forma de llenado de un formato de gestión y/o anexo.
  - Se crean nuevos formatos de gestión o anexos que serán utilizados por personal distinto al que escribe, revisa o aprueba el documento.
- Para reforzamiento del Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria Farmacéutica (BPM).
- Para reforzar o ampliar conocimientos como resultado de una evaluación de la competencia profesional y cultura organizacional (evaluación de funciones y



evaluación por objetivos) con calificaciones inferiores al 80%, o por solicitud del superior inmediato.

Todos los gerentes, vicegerentes, jefes y encargados de área se consideran automáticamente autorizados para impartir formación, una vez que han sido formados y evaluados satisfactoriamente en dicho documento, sin necesidad de que el responsable del documento genere una comunicación hacia Recursos Humanos para autorizar formadores.

La persona que imparte formación determina la metodología a utilizar que según su criterio garantice una mejor transmisión de los conocimientos, tales como presentación verbal, explicación a pie de puesto, demostración práctica, entre otras; pero nunca por medio de una comunicación escrita, ya que el método seleccionado debe permitir que el formando exponga sus dudas al momento de la formación.

Todo empleado con personal a cargo es responsable de asegurar que sus colaboradores sean conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades, a través de formación impartida en la descripción de puesto durante su inducción y la posterior evaluación. Así mismo se refuerza dicha sensibilización impartiendo formación sobre la base de resultados obtenidos en la evaluación de la competencia profesional y cultura organizacional.

El Jefe o Asistente de Desarrollo Organizacional elabora el programa de inducción de la siguiente manera:

- Si el empleado es de nuevo ingreso, incorpora los conocimientos generales referentes al sistema integrado de gestión, reglamentos, políticas u otra información de la organización, los cuales se definen en la descripción de puesto correspondiente.
- Si el empleado no es de nuevo ingreso, revisa en el expediente de formación, aquellas formaciones recibidas que tengan más de un año de haber sido impartidas y de las cuales no se ha hecho uso en el mismo periodo; las que coincidan con los requisitos de formación que necesita el empleado en el nuevo puesto, basándose en



la descripción de puesto y referencial de funciones por gerencia, se agregan al programa de inducción.

Una vez que inicia el programa de inducción, el superior inmediato realiza lo siguiente:

- Le indica al empleado que debe estar pendiente de las formaciones indicadas en su programa de inducción y comunicarle con previo aviso cuando se acerque la fecha de las mismas.
- Revisa una vez al mes el avance del mismo, registrándolo en el calendario de verificación de dicho formato (número de reprogramaciones, atrasos y soportes de evaluación).
- Remite el programa de inducción al Jefe o Asistente de Desarrollo Organizacional para la revisión del cumplimiento y las evidencias de formaciones y evaluaciones; además revisa el correcto llenado de cada una de las casillas del mismo.

Una vez concluido el programa de inducción, el superior inmediato del empleado formado remite el programa al Jefe de Desarrollo Organizacional con un memorando en el que indique la calificación final obtenida, equivalente al promedio del puntaje de todas las evaluaciones. Entrega los soportes de evaluación al empleado formado, para que constituyan parte de su archivo personal.

Durante los meses de Enero y Febrero el Jefe de Desarrollo Organizacional elabora una ayuda memoria para la programación a anual de formaciones externas del personal que no ocupa puestos clave en base a las opiniones del equipo gerencial y de las tendencias del mercado en cuanto a formaciones para capacitar a los trabajadores. Esta ayuda memoria se publica en el mural de recursos humanos y en intranet RARPE para que el resto de los empleados que no ocupan puestos clave puedan solicitar formaciones.

El superior inmediato de un empleado que ocupa un puesto clave evalúa la necesidad de programarle formaciones externas para el año en curso.



### 6.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE APLICA LA EMPRESA

En Laboratorios RARPE S.A se estima que por medio de la capacitación, el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en su puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para manejar un equipo o maquinaria.

El proceso de capacitación aplicado se puede dar de la siguiente manera:

Primero, el que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador.

Segundo, la que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización (Formación externa).

El propósito de la capacitación al personal de la empresa es alcanzar la satisfacción por el trabajo que cada empleado realiza; pues en Laboratorios RARPE S.A se cree que si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente.

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, que continuación mencionamos:

- Analizar las necesidades: Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades, entre otros.
- Validación: Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
- Aplicación: Se dicta el programa de capacitación (Programa de Inducción).
- Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa (Evaluación del Desempeño).



Durante el período evaluado, fueron capacitados 87 trabajadores, de los cuales el 92% correspondía a personal de producción de nuevo ingreso, por lo cual se requirió iniciar con capacitaciones sobre generalidades de la empresa como: política, misión, visión, valores, reglamento interno, entre otros; luego fueron capacitados a pie de puesto, ya que su trabajo es meramente práctico. El 8% restante, corresponde a personal interno que fue promovido, a los cuales se les brindaron aquellas formaciones requeridas por el puesto de trabajo, sin embargo un 30% de estos manifestó que no logró comprender en su totalidad los temas de capacitación.

Cabe señalar que la capacitación es muy importante para lograr objetivos organizacionales, por lo cual la empresa está obligada a capacitar y adiestrar a su personal, pero también el personal tiene la obligación de aprovechar la capacitación y el adiestramiento que la empresa brinda y transferir a otros empleados los conocimientos y habilidades adquiridas al desarrollar su trabajo.

#### **6.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

En Laboratorios RARPE S.A se evalúa el programa de desarrollo del talento humano mediante la evaluación de las competencias profesionales y cultura organizacional. En dicha evaluación participan todos aquellos empleados que hayan culminado su periodo de prueba. Se excluyen únicamente aquellos empleados que ocupen puestos temporales.





La evaluación de la competencia profesional y cultura organizacional incluye lo siguiente:

Tipo de Evaluación	Características de la Cultura Organizacional
<b>Evaluación por Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso con la calidad.</li><li>• Innovación</li><li>• Productividad</li></ul>
<b>Evaluación de Clima y Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Apoyo</li><li>• Recompensa y desempeño</li><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>
<b>Evaluación de Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura</li><li>• Compromiso con la calidad</li><li>• Productividad</li><li>• Enfoque al cliente</li></ul>

Evaluación por objetivos: se realiza por un periodo de un año a todos los puestos que participan en la evaluación de la competencia profesional y cultura organizacional.

En el mes de diciembre el superior inmediato se reúne con los puestos clave que están a su cargo para definir los objetivos a evaluar durante el siguiente año (de uno a tres objetivos), los cuales se plasman en el formato “Evaluación por Objetivos”. Cada cuatro meses, el evaluado remite a su superior inmediato un informe de avance de el/los objetivos definidos. El evaluador otorga una calificación al informe y remite la misma al Gerente de Recursos Humanos o Jefe de Desarrollo Organizacional con copia al evaluado para su notificación.

Evaluación del Clima y Cultura Organizacional: se realiza una vez cada dos años, bajo la responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional, para lo cual se realiza una encuesta, se procesa la información y luego se emite un informe final.

Evaluación de Funciones: las funciones se evalúan durante seis meses a todos los puestos que participan en evaluación de la competencia profesional y cultura organizacional. Para algunos puestos la evaluación de funciones se realiza en base a la presentación de la



medición, que no es más que un método de evaluación por resultados, el cual es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; ya que se comparan los resultados esperados con los resultados obtenidos durante el periodo evaluado; esto con el fin de identificar puntos fuertes y débiles, y definir acciones correctivas.

Si el promedio de calificación obtenida durante estas evaluaciones es menor de 80 se define con el superior inmediato el plan de acción requerido, documentándolo al reverso del formato de evaluación. Si es igual o mayor a 80 extiende al evaluado el certificado de competencia profesional (ver anexo N°6).

#### **6.4.1 VALORACIÓN DEL PERSONAL ACERCA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO**

En el este estudio se aplicó una entrevista al personal para valorar aspectos positivos y negativos de la empresa, los cuales se citan a continuación:

##### **Aspectos Positivos**

- La empresa otorga un seguro de vida de Seguros América S.A. a los empleados que tienen más de un año de laborar para la organización.
- Una vez al mes, el empleado puede solicitar medicamentos que se encuentren en la lista publicada por el departamento de Desarrollo Organizacional.
- Se le hace entrega de canasta básica mensual a aquellos empleados que tienen un salario inferior a C\$ 5000.00 (Cinco mil córdobas netos).
- Si un empleado tiene algún proyecto personal o dificultad económica, la empresa le realiza un préstamo siempre y cuando no sea superior al doble del salario de este; sin cobro de intereses y se le deduce del salario una cuota acordada.
- Al final de cada evaluación de la competencia profesional y cultura organizacional, la empresa le otorga un reconocimiento a los empleados que obtuvieron calificación mayor a 80 puntos.



### **Aspectos Negativos**

- Algunos trabajadores manifiestan que no se sienten a gusto con la remuneración económica que reciben ya que la carga laboral es pesada y la jornada es larga (Horario: 7:30 a.m. a 5:00 p.m.).
- Frecuentemente se presentan problemas de favoritismo en los puestos de trabajo, debido a que las promociones se dan por empatía y no tanto por las competencias profesionales.
- Obligan al personal a participar como auditores internos, resultando esto incómodo para la mayoría, debido a que se crea un ambiente de tensión y da lugar a conflictos entre compañeros.
- Algunos formadores no imparten la capacitación (a causa de falta de tiempo), hacen que sus subordinados firmen el formato de registro de formación como si la hubiesen recibido.
- La infraestructura es inadecuada debido a que las áreas de trabajo son reducidas, no se cuenta con espacio suficiente para que una persona desempeñe sus labores de forma eficiente.
- Los empleados manifiestan que existe falta de equipos o los que están son modelos obsoletos que presentan desperfectos muy a menudo, lo cual retrasa los procesos productivos.
- La alimentación que se les da en el comedor es deficiente y el empleado solo cuenta con media hora para almorzar.
- Hay problemas en cuanto al clima organizacional, ya que existen demasiadas habladurías en la empresa por parte de jefes y subordinados.

### **6.5 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO.**

A partir del análisis de los resultados de la presente investigación se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Laboratorios RARPE, S.A. A través de este análisis se proponen estrategias para mejorar el proceso de desarrollo del talento humano de dicha empresa.



### 6.5.1 MATRIZ FODA

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b>  F1. Equipo comprometido.  F2. La empresa otorga seguro de vida a sus empleados.  F3. Canasta básica mensual.  F4. Préstamos personales a empleados.  F5. Otorga reconocimientos a empleados con calificación mayor a 80 en evaluación de competencias profesionales.  F6. Económicamente sólida.</p>	<p><b>Debilidades (D)</b>  D1. Falta de motivación al personal.  D2. Salarios bajos.  D3. Inconformidad de los trabajadores en cuanto a promociones de puestos.  D4. Poco tiempo para impartir capacitación.  D5. Infraestructura y equipos obsoletos.  D6. Poca contratación de personal femenino.</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b>  O1. Implementar mejores técnicas de capacitación del personal.  O2. Vender productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los clientes.  O3. Área de investigación y desarrollo de nuevos productos.  O4. Manejo estratégico de las operaciones por parte de la empresa.  O5. Ofrecer salarios competitivos.  O6. Eventos deportivos y de salud con los trabajadores.</p>	<p><b>Estrategias (FO)</b>  1. Implementar mejores técnicas de capacitación que ayuden a mejorar la productividad del personal. (F1; O1)  2. Mejorar las condiciones laborales para así crear un clima organizacional más adecuado. (F3; O5)  3. Contribuir con el progreso de la medicina promoviendo el desarrollo de su personal (F1; O2)</p>	<p><b>Estrategias (DO)</b>  1. Contribuir con las actividades de responsabilidad social empresarial mediante apoyo a fundaciones (D2; O1)  2. Mejorar la remuneración salarial para así atraer a profesionales mejor capacitados. (D2;O5)  3. Mejorar la infraestructura y compra de nuevos equipos para mejorar la producción. (D5;O2)  4. Organizar eventos deportivos y de salud entre empleados para fortalecer sus relaciones interpersonales (D1; O6)</p>
<p><b>Amenazas (A)</b>  A1. Poca fluctuación de dinero local.  A2. Situación económica mundial.  A3. Competidores con precios más bajos.  A4. Menos poder adquisitivo para las personas.  A5. Marco legal regulatorio.  A6. Poca relación con entes gubernamentales</p>	<p><b>Estrategias (FA)</b>  1. Superar las expectativas de satisfacción de los empleados para evitar inconformidades (F3; A3)  2. Mejorar las relaciones con entes gubernamentales para contribuir al crecimiento de la empresa (F2; A5)  3. Mantener al equipo de trabajo motivado para evitar incumplir las normativas (F1; A5)</p>	<p><b>Estrategias (DA)</b>  1. Invertir mayor tiempo en actividades de capacitación para el mejor desarrollo de los empleados en sus funciones. (D4; A3)  2. Hacer contacto con entes del gobierno o del sector salud para apoyar más a los empleados (D2;A6)</p>



## **Línea N° 1: Implementar mejores técnicas de capacitación que ayuden a mejorar la productividad del personal.**

**Objetivo General:** Promover la implementación de nuevas técnicas de capacitación para motivar al personal y así aumentar su productividad.

### **Actividades:**

1. Rotación de puestos en las áreas de producción.
2. Capacitación a los trabajadores en temas de calidad en la producción de medicamentos.
3. Fortalecimiento de la asistencia técnica brindada a trabajadores de las áreas de producción.
4. Promover el aprendizaje práctico.
5. Destinar mayor tiempo en las actividades de formación para mejorar el desarrollo de los empleados en su puesto de trabajo.

## **Línea N°2: Mejorar las condiciones laborales para así crear un clima organizacional más adecuado.**

**Objetivo General:** Optimizar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, así como crear un ambiente propicio para el desempeño de sus labores.

### **Actividades:**

1. Invertir en la compra de maquinaria, equipo y demás herramientas necesarias para el proceso productivo.
2. Adecuar la infraestructura del laboratorio para brindarle el ambiente adecuado a los trabajadores con el fin de lograr un desempeño eficiente de sus labores.
3. Organizar eventos deportivos y de salud entre empleados para fortalecer sus relaciones interpersonales.



4. Mejorar la remuneración salarial o brindar más y mejores beneficios al personal para así mantenerlos motivados.



## **VII. CONCLUSIONES**

Laboratorios RARPE S.A presenta muchas ventajas competitivas que puede explotar para competir a nivel nacional, una de ellas radica en tener colaboradores especialistas en las diferentes áreas de desarrollo, manufactura, control de calidad y distribución, todos orientados hacia un mismo fin: La satisfacción del cliente; sin embargo deben mejorar en cuanto a su cultura organizacional debido a que existen algunos empleados inconformes con algunos aspectos de la organización.

Para que un empleado logre desempeñar de manera adecuada sus funciones, se debe impartir una capacitación adecuada, que mejore el perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en su puesto de trabajo; es por esto que la Gerencia de Recursos Humanos de Laboratorios RARPE S.A se encarga de gestionar, monitorear y evaluar el proceso de capacitación a todo el personal de la organización por medio de un programa de desarrollo del talento humano.

La Gerencia de Recursos Humanos de Laboratorios RARPE S.A evalúa la competencia profesional y la cultura organizacional del personal, de forma que la misma contribuya a garantizar recursos humanos competentes profesionalmente; esto se realiza por medio de la evaluación del clima y cultura organizacional, evaluación por objetivos y evaluación de funciones. Así mismo implementa un método de evaluación del desempeño por resultados, el cual es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa tiende a incrementar la productividad, ya que se comparan los resultados esperados con los resultados obtenidos durante el periodo evaluado; esto con el fin de identificar puntos fuertes y débiles, y definir acciones correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Durante el año 2013, el proceso de desarrollo del talento Humano aplicado en Laboratorios RARPE S.A fue insatisfactorio, ya que no se alcanzaron las metas en la presentación de la medición en las áreas que se encuentran sujetas a esta evaluación.



## VIII. RECOMENDACIONES

### A la empresa:

1. Mejorar el seguimiento que se le da al proceso de desarrollo del talento humano, haciendo énfasis en el cumplimiento a cabalidad del programa de inducción, así como la verificación de que el personal ha recibido dichas formaciones.
2. Aprovechar las capacidades competitivas del personal con que se cuenta, sobre todo su solidez y comprometerse con ellos, brindándoles el apoyo necesario para que puedan implementar correctamente los conocimientos adquiridos durante las formaciones, además ofrecerles mayor cantidad de herramientas e información para que puedan mejorar los aspectos técnicos y la productividad en cada uno de los departamentos a que pertenecen.
3. Es necesario que exista una mejor comunicación entre el Equipo Gerencial, se recomienda que unan esfuerzos y se planteen objetivos comunes para poder alcanzar los objetivos organizacionales como un todo y no como pequeñas partes, también recomendamos implementar las estrategias propuestas en este trabajo investigativo.





## IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Censos, I. N. (2003). Características del departamento de Managua. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de:  
<http://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/Managua.htm>
2. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ª edición).
3. Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano (Tercera Edición ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 16 de Octubre de 2014
4. Dale, Y. (2010). Personnel Management and Industrial Relation. (Vol. 9). Englewood Cliffs, PrenticeHall.
5. Delgado, G. P. (2008). El Mercado de los Medicamentos en Nicaragua. Managua, Nicaragua: Universitas. Recuperado el 03 de Noviembre de 2014
6. Equinoccial, K. V. (2009). Propuesta de un Plan de Capacitación para personal que Maneja los Desechos Hospitalarios, Aplicados al Hospital Metropolitano de Quito. 73, 22-25. Quito, Ecuador.
7. García, K. L. (2005). Dotación de Recursos Humanos apropiados para la Organización. Estelí: FAREM-ESTELÍ.
8. Hernández, F. (1998). Metodología de la Investigación. México D.F: LIMUSA, S.A. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014
9. Mercado, S. (2008). ¿Cómo hacer una tesis? México D.F: LIMUSA S.A. Recuperado el 08 de Noviembre de 2014
10. Midence, R. F. (2005). Desarrollo de Recursos Humanos en Casa Pellas Estelí. Estelí: FAREM-ESTELÍ.
11. Navas, A. (2008). Curso básico de derecho mercantil. León, Nicaragua: Universitaria.
12. Pereda, S. y. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. Recuperado el 13 de Octubre de 2014
13. Ponce, R. (2004). Administración de empresas Teoría y práctica primera parte. (En línea). Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de:  
<http://www.books.google.com.ni/books?isbn=9681800591>
14. Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal (7a edición).
15. Sánchez, F. (2004). Técnicas de Administración de Recursos Humanos (3º Edición ed.). México: Limusa.



16. Úbeda, E. (2006). Entrenamiento y Desarrollo de personal en el Centro de Salud Fray Odorico d' Andrea, del Municipio San Rafael del Norte, departamento de Jinotega. Estelí: FAREM-ESTELÍ.
17. Veracruzana, I. F. (2010). Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal para Empresas. 6-12. Veracruz, México.
18. Villatoro, R. p. (2007). Planeación Estratégica de Capacitación. McGraw Hill. Recuperado el 22 de Noviembre de 2014
19. Wayne, M. &. (1997). Administración de recursos humanos. (6ª Edición).
20. Wendell, L. (1998). Administración de personal (6ª edición). México: Limusa.



## X. ANEXOS

### Anexo N°1.



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

#### UNAN/FAREM-ESTELÍ

### Entrevista dirigida a Personal de Laboratorios RARPE S.A

#### Objetivos:

Estimado señor, somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM- Estelí). El objetivo de esta entrevista es conocer los beneficios del programa de desarrollo de talento humano en su desempeño como trabajador.

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿En la empresa se cuenta con un programa de desarrollo del talento humano?
2. ¿Cuentan con un programa de formación activo?
3. ¿Cree usted que los sistemas de capacitación que aplicó esta empresa durante el año 2013 ha tenido algún impacto en el desarrollo de sus labores durante el presente año? ¿Ha aumentado su productividad? Argumente
4. ¿Cuál es la importancia de la Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional?
5. ¿Qué limitantes se presentaron durante el proceso de Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional aplicado en el año 2013?
6. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional a los empleados, a los jefes y a la empresa misma?
7. ¿Considera usted que en la empresa faltan herramientas o recursos que ayudarían a realizar con más eficiencia y eficacia sus labores?



8. ¿El ambiente laboral al cuál el empleado está sometido es el adecuado? (Tomar en cuenta instalaciones, ambiente en el sitio de trabajo, colaboración de parte del equipo de trabajo, beneficios que la empresa ofrece a los empleados).



**Anexo N°2.**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA**

**UNAN/FAREM-ESTELÍ**

**Entrevista dirigida a Personal del Departamento de Recursos Humanos de  
Laboratorios RARPE S.A**

**Objetivos:**

Estimado señor, somos estudiantes de V año de Administración de empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM- Estelí). El objetivo de esta entrevista es conocer la política del programa de desarrollo de talento humano que aplica laboratorios RARPE S.A, así como los beneficios de este en el desempeño de los trabajadores.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿En la empresa se cuenta con un programa de desarrollo del talento humano?
2. ¿Cuentan con un programa de formación activo?
3. ¿Cree usted que los sistemas de capacitación que aplicó esta empresa durante el año 2013 ha tenido algún impacto en el desarrollo de sus labores durante el presente año? ¿Ha aumentado su productividad? Argumente
4. ¿Cuál es la importancia de la Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional?
5. ¿Cuál es el propósito de la Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional?
6. ¿En la empresa disponen de un sistema específico para evaluar el desempeño de los empleados?
7. ¿Qué criterios son tomados en cuenta al realizar la Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional?



8. ¿Quién o quienes ejecutan el proceso de Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional? ¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad?
9. ¿Qué limitantes se presentaron durante el proceso de Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional aplicado en el año 2013?
10. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional a los empleados, a los jefes y a la empresa misma?
11. ¿Considera usted que en la empresa faltan herramientas o recursos que ayudarían a realizar con más eficiencia y eficacia sus labores?
12. ¿El ambiente laboral al cuál el empleado está sometido es el adecuado? (Tomar en cuenta instalaciones, ambiente en el sitio de trabajo, colaboración de parte del equipo de trabajo, beneficios que la empresa ofrece a los empleados).



Anexo N°3.

Fotografías de Laboratorios RARPE S.A









**DOLO-VITALGIA<sup>®</sup>**  
Diclofenac Sódico + Vitaminas B1, B6 y B12  
Tablecap



**MEJORA TU DÍA CON ENERGÍA Y SIN DOLOR**

**RARPE**

Si las molestias persisten por más de tres días consulte al médico. Es un medicamento. No deje al alcance de los niños. No exceder su consumo. Se sugiere leer cuidadosamente las instrucciones detalladas en el empaque del producto.

Disfrute de Vivir, Comer y Beber

**RARPE**

Tableta

**HIGADO SANIL<sup>®</sup>**



Aloe del Cabo  
Exto. de Boldo  
Exto. de Jalapa  
Exto. de Raibarro  
Exto. de Cáscara Sagrada

**RARPE**

Si las molestias persisten por más de tres días consulte al médico. Es un medicamento. No deje al alcance de los niños.

**Actimicina<sup>®</sup>**  
Bronquial-F

**Antigripal**



Tablecap

- Acetaminofén
- Fenilefrina
- Clorfeniramina

**RARPE**

Distribuido por RADIS, S.A.

**Bekylan<sup>®</sup>**  
Pediátrico-F

Dextrometorfano + Clorfeniramina + Fenilefrina + Acetaminofén

Antigripal Para Niños



**RARPE**

Distribuido por RADIS, S.A.



Anexo N°4.

No. Versión: 10	Fecha de emisión: 24 de Julio, 2013	Página: 6 de 10	Tipo Doc.: PG	No. Id: 6.11
-----------------	-------------------------------------	-----------------	---------------	--------------



EVALUACIÓN DE FUNCIONES

DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado:	Período de Evaluación:
Puesto:	Unidad Funcional:

FUNCIONES EVALUADAS

PRE - EVALUACIÓN			RESULTADOS		
Código de Función	Guía de Evaluación	Evaluador	Calificación		Calificación Final
			1° Seguimiento	2° Seguimiento	
<b>Promedios</b>					
Justificar funciones NO evaluadas:					

EVALUACIÓN CUALITATIVA (Marque con una "x")

Característica Evaluada	Bajo / Necesita Mejorar	Estándar	Destacado	Excepcional
<b>Asistencia y Puntualidad:</b> cumple con los horarios establecidos de entrada, almuerzo y salida, y es puntual en las diferentes reuniones.				
<b>Integridad:</b> exhibe un comportamiento honesto, leal y disciplinado, así como ética moral y profesional en sus diferentes interacciones.				
<b>Trabajo en Equipo:</b> participa y colabora activamente con el grupo de trabajo, mostrando disponibilidad en las tareas requeridas.				
<b>Iniciativa:</b> se preocupa por proponer mejoras e ideas en los diferentes procesos en los que participa.				
<b>Actitud respetuosa:</b> se comporta de forma educada con su jefe y compañeros, manteniendo una postura correcta ante cualquier situación.				

CIERRE DE EVALUACIÓN

Elaborado por (fecha/firma): _____/_____/_____ Superior Inmediato	Notificación recibida por (fecha/firma): _____/_____/_____ Evaluador	Visto Bueno por (fecha/firma): _____/_____/_____ Gerente de RRHH / Jefe de Desarrollo Organizacional
-------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TABLA DE ADECUACIÓN

Calificación	0 - 79	80 - 89	90 - 95	96 - 100
Nivel de Dominio	Bajo / Necesita mejorar	Estándar	Destacado	Excepcional

FG 6.11.0.2

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento. Derechos reservados de Laboratorios RARPE, S.A.



Anexo N°5.

No. Versión: 10	Fecha de emisión: 24 de Julio, 2013	Página: 7 de 10	Tipo Doc.: PG	No. Id: 6.11
-----------------	-------------------------------------	-----------------	---------------	--------------



**EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA PROFESIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

**DATOS GENERALES**

Nombre del Evaluado:	Año en Evaluación:
Puesto:	Unidad Funcional:

**INSTRUCCIONES**

1. Traslade a la casilla de Calificación Obtenida, las notas obtenidas por el empleado en la **Evaluación por Objetivos FG 6.11.0.7**, la Evaluación de Clima y Cultura Organizacional (si aplica), y la **Evaluación de Funciones FG 6.11.0.2**.
2. Obtenga la Nota Total de cada componente multiplicando la Calificación Obtenida por el peso porcentual respectivo.
3. La Calificación Final de la Evaluación de la Competencia Profesional es igual a la sumatoria de las tres Notas Totales de los Componentes de la Evaluación de la Competencia Profesional y Cultura Organizacional.

**CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN**

N°	Componentes	Peso %		Calificación Obtenida	Nota Total
		Aplica ECO	No aplica ECO		
1	Evaluación por Objetivos	40%	50%		
2	Evaluación de Clima y Cultura Organizacional	20%	N/A		
3	Evaluación de Funciones	40%	50%		
				Calificación Final	
				Nivel de Dominio	

**Nota:** El año en que no se realice Encuesta de Clima Organizacional (ECO), se colocan las siglas N/A en las casillas Calificación Obtenida y Nota Total. Evaluación por Objetivos y Evaluación de Funciones pasan a pesar 50% cada una.

Elaborado por (fecha/firma):

Visto Bueno por (fecha/firma):

Notificación recibida por (fecha/firma):

\_\_\_\_\_  
Gerente de Recursos Humanos /  
Jefe de Desarrollo Organizacional

\_\_\_\_\_  
Superior Inmediato

\_\_\_\_\_  
Evaluado

**TABLA DE ADECUACIÓN**

Calificación	0 - 79	80 - 89	90 - 95	96 - 100
Nivel de Dominio	Bajo / Necesita mejorar	Estándar	Destacado	Excepcional

FG 6.11.0.4





Anexo N°6.

No. Versión: 10	Fecha de emisión: 24 de Julio, 2013	Página: 8 de 10	Tipo Doc.: PG	No. Id: 6.11
-----------------	-------------------------------------	-----------------	---------------	--------------



**EVALUACIÓN POR OBJETIVOS**

**DATOS GENERALES**

Evaluado	Nombres y Apellidos:	Evaluador	Nombres y Apellidos:
	Puesto:		Puesto:
	Unidad Funcional:		Período de Evaluación:

**INSTRUCCIONES**

*Definición de Objetivos de Desempeño*

1. Realice la apertura de este formato al inicio del período anual, en el mes de Enero.
2. Defina entre uno y tres objetivos de productividad y/o de conducta laboral tomando como base el objetivo del puesto, la misión, visión y valores de la empresa, y los objetivos de gestión de la organización.
3. Redacte en conjunto con el evaluado los objetivos a lograr en el período respectivo, tomando en cuenta lo siguiente:
  - Recuerde plantear objetivos realizables, medibles y cuantificables.
  - Describa en el objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto y el dónde.
4. Cuando se trate de más de un objetivo, asigne pesos porcentuales de acuerdo a la importancia de cada uno.

*Evaluación de Objetivos de Desempeño*

1. Detalle la calificación otorgada para cada informe de seguimiento enviado por el evaluado.
2. Obtenga la Nota Total de cada objetivo multiplicando el promedio de los tres seguimientos por el peso porcentual respectivo, y dividiendo dicho resultado entre 100.

**OBJETIVOS**

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS			EVALUACIÓN			
N°	Descripción	Peso %	Seguimientos			Nota Total
1						
2						
3						
Calificación Final						

**CIERRE DE EVALUACIÓN**

Elaborado por (fecha/firma):	Notificación recibida por (fecha/firma):
___/___/___ Gerente de RRHH / Jefe de Desarrollo Organizacional	___/___/___ Superior Inmediato
	___/___/___ Evaluado

FG 6.11.0.7

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento. Derechos reservados de Laboratorios RARPE, S.A.



Anexo N°7.

No. Versión: 10	Fecha de emisión: 24 de Julio, 2013	Página: 10 de 10	Tipo Doc.: PG	No. Id. 6.11
-----------------	-------------------------------------	------------------	---------------	--------------

**Anexo 2**



**CERTIFICADO DE COMPETENCIA PROFESIONAL**

Laboratorios RARPE, S.A.



Distribuidora RADIS, S.A.

otorga el presente Certificado a:

En el puesto de:

Por culminar satisfactoriamente la Evaluación de la Competencia Profesional, obteniendo una calificación final de \_\_\_\_\_ puntos.

De manera que, tomando en cuenta sus resultados, certificamos que posee los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar las funciones de su puesto de forma \_\_\_\_\_, lo cual es fundamental para el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos en nuestros procesos y productos.

Dado en la ciudad de Managua, a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ del año 201\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Gerente de Recursos Humanos

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento. Derechos reservados de Laboratorios RARPE, S.A.