



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA  
FAREM**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresa.

**Tema:**

Administración de recursos humanos en las pymes del municipio de Rio Blanco.

**Subtema:**

Subsistema de alimentación de recursos humanos en la surtidora YAMET del municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

**Autores:**

Br. Alexander José Orozco Campos.  
Br. Sabihanca Isayana Centeno Gutiérrez.

**Tutora:**

MSc: Francella López Céspedes.

Matagalpa, febrero 2021.





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA**  
**FAREM**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Para Optar al Título de Licenciados en Administración de Empresa.

**Tema:**

Administración de recursos humanos en las pymes del municipio de Río Blanco.

**Subtema:**

Subsistema de alimentación de recursos humanos en la surtidora YAMET del municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

**Autores:**

Br. Alexander José Orozco Campos.  
Br. Sabihanca Isayana Centeno Gutiérrez.

**Tutora:**

MSc: Francella López Céspedes.

Matagalpa, febrero 2021.

## Índice

Dedicatoria .....	a
Dedicatoria .....	a
Agradecimientos .....	a
Valoración del docente.....	iv
Resumen.....	a
<b>I.Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>II.Justificación.....</b>	<b>4</b>
<b>III.Objetivos .....</b>	<b>6</b>
3.1 Objetivo General .....	6
3.2 Objetivos específicos .....	6
<b>IV. Desarrollo del subtema .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1.Generalidades de la empresa.....</b>	<b>7</b>
4.1.1. Antecedentes .....	7
4.1.2. Misión: .....	7
4.1.3. Visión: .....	7
<b>4.3. Concepto de recursos humanos .....</b>	<b>8</b>
4.3.1. Objetivos de los RRHH.....	9
4.3.2. Funciones de la administración de RRHH.....	10
4.3.3. Importancia de los RRHH.....	11
<b>4.4.Concepto de Subsistemas de Alimentación.....</b>	<b>12</b>
4.4.1. Reclutamiento.....	13
4.4.2. Tipos de reclutamiento.....	15
4.4.3. El reclutamiento interno .....	15
4.4.4. Reclutamiento externo.....	16

4.4.5. Importancia de un buen Reclutamiento.....	17
<b>4.5.Exámenes</b> .....	22
4.5.1. Exámenes físicos.....	22
4.5.2. Exámenes psicológicos .....	22
4.5.3. Exámenes de personalidad .....	23
<b>4.6.Selección</b> .....	23
4.6.1. Conceptos de selección de personal.....	23
4.6.2. Proceso de selección .....	24
4.6.3. Importancia de un buen mecanismo de selección .....	26
4.6.4.Proceso de selección de personal .....	27
<b>4.7. Recepción de documentos</b> .....	30
<b>4.8. Tipos de pruebas de selección</b> .....	31
<b>4.9. Exámenes de personalidad</b> .....	31
<b>4.10.La Entrevista</b> .....	32
4.10.1. Sistema de entrevistas en el proceso de selección .....	33
4.10.2. Etapas de la entrevista.....	34
4.10.3. Proceso de selección de entrevista .....	35
4.10.4. Ventajas Desventajas de la entrevista .....	37
<b>4.11. Contratación</b> .....	39
4.11.1. Conceptos Contratación. ....	39
4.11.2.Estructura del contrato .....	40
<b>4.12. Legislación laboral</b> .....	41
<b>4.13. Toma de decisión de contratar un nuevo trabajador</b> .....	42
<b>4.14. Desarrollo de Subsistema de alimentación</b> .....	43
<b>V.Conclusiones</b> .....	46

<b>VI. Bibliografía</b> .....	45
<b>VII. Anexo</b> .....	51

## **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y dar fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por el amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes se ha logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A todas las personas que han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

A la docente tutora por haber conducido en este proceso.

José Alexander Orozco ampos.

## **Dedicatoria**

A DIOS por permitir alcanzar una de las metas de profesionalización, por dar la vida, la salud, las capacidades, las habilidades necesarias que me convirtieron en una persona útil a la sociedad.

Sabihanca Isayana Centeno Gutiérrez.

## **Agradecimientos**

A: DIOS: Padre celestial, por permitir culminar nuestra carrera, brindando la sabiduría, fuerza y paciencia para realizar el presente Seminario de Graduación.

Nuestros Padres: Por todo el cariño, amor, paciencia y tolerancia, por dar palabras de aliento para seguir adelante y confiar siempre en nosotros.

Nuestro tutor: por apoyar durante el transcurso de la elaboración de este trabajo de investigación y por haber confiado en nosotros.

Nuestros Maestros, de UNAN, FAREM-Matagalpa- Río Blanco: Por transmitir sus conocimientos y brindar asistencia día a día durante la carrera.

A la universidad por haber abierto sus puertas y brindar la oportunidad de prepararnos.

Alexander José Orozco Campo.  
Sabihanca Isayana Centeno Gutiérrez.

## Valoración docente

### CARTA AVAL DEL TUTOR

En carácter de tutor, hago constar que la presente investigación de seminario de graduación elaborado y presentado por los bachilleres Alexander José Orozco con numero de carnet (16716958), y de Sabihanca Isayana Centeno Gutiérrez con carnet (16716683) cuyo tema general de investigación es. Administración de Recursos Humanos en las PYMES del municipio de Río Blanco y con un enfoque al subtema de: El subsistema de alimentación de recursos humanos en surtidora YAMET del municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

El documento está apegado a lo que dispone la normativa de la universidad para presentar seminario de graduación.

En base a lo anterior el trabajo investigativo y tomando en cuenta que fue desarrollado de manera eficiente y adecuada, cumpliendo con los requerido para ser defendido ante un jurado examinador y poder optar al título de licenciado en administración de empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Río Blanco, Matagalpa a los 6 días del mes de enero del año dos mil veinte.



---

MSc. Francella López Céspedes  
Tutora

## **Resumen**

Para la realización de la presente investigación sobre Administración de recursos humanos en las pymes del municipio de Río Blanco teniendo como Subsistema Alimentación de recursos humanos en la surtidora YAMET del Municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020 considerando que son un conjunto de decisiones y políticas que deben nacer de la dirección, organización orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema que se integra a la producción o lo que se ha transportado a un contexto económico, por lo tanto estas decisiones son la base para el reclutamiento, selección y contratación del personal y de esta forma garantizar el mejoramiento de la calidad empresarial.

Este estudio tiene como propósito analizar el subsistema de alimentación o aprovisionamiento de los Recursos Humanos en la surtidora YAMET en el último trimestre del año 2020 en el municipio de Río Blanco, para el cual se diseñó y aplicó dos tipos de instrumentos: la entrevista y la encuesta; la entrevista se realizó al gerente y las encuestas se aplicaron a los empleados con el fin de recopilar información necesaria que nos permitiera alcanzar objetivos de esta investigación.

Una vez procesados los resultados se procede a la triangulación de la información, tomando en cuenta los aportes de los autores, la respuesta de los encuestados y la reflexión que recopilamos como investigadores siendo esto lo que dio las pautas para determinar la forma como se aplica el subsistema de alimentación de los Recursos Humanos de la surtidora YAMET influye en la contratación del personal, ya que se aplica de una manera desorganizada afectando así el desempeño laboral de todos sus miembros, ya que no es completamente satisfactorio para ellos

## **I. Introducción**

La presente investigación sobre Administración de recursos humanos en las pymes del municipio de Río Blanco tiene como Subsistema de Alimentación de recursos humanos en la surtidora YAMET del Municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020

Se conoce que en el municipio de Río Blanco la mayoría de las empresas no cuentan con un área de recursos humanos por lo que es débil en aplicación de la gestión del talento humano, muchas veces se hace de manera empírica y es evaluada por administradores, gerentes y en algunos casos los dueños del negocio y no un especialista en el área de recursos humanos.

Esta investigación tiene como propósito: conocer la aplicación del subsistema de alimentación de RRHH en la Surtidora YAMET como función esencial del proceso de la administración durante el último trimestre del año 2020.

Para sustentar la información, se procede a la búsqueda de antecedentes, documentos sobre el subsistema de alimentación de RRHH, existen trabajos similares que contienen información y coinciden con el título que esta investigación lleva.

Se toma como antecedente monografía elaborada por: Virginia del Socorro Espinoza Cinco y Yudith Anielka Acuña Fernández elaborado en el año 2016 cuyo subtema es: Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa, Vigilancia y Seguridad Privada S.A (VYSPSA) del Municipio de Matagalpa, durante el segundo semestre del año 2015.

De igual manera una investigación de Bravo y Martha Geysell Treminio Mejía elaborado en el año 2016 cuyo tema es: Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los Trabajadores en el Sistema Local de Atención Integral en la Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa del año 2015.

Se toma como antecedente seminario de graduación elaborado por: Absalón Josué Téllez Ramírez y María Idalia Gutiérrez Mejía elaborado en el año 2015 cuyo subtema es Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa ALMACENES MI FAVORITA, del Municipio de Matagalpa año, 2015.

Los antecedentes citados anteriormente sirvieron como pautas para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo que este sea el primer trabajo que aborda el subsistema de Alimentación de los recursos humanos en la surtidora YAMET del Municipio de Río Blanco en último trimestre del año 2020

En la surtidora YAMET, es la primera investigación que se realiza, cabe mencionar que por lo expuesto anteriormente no se sustenta de otras investigaciones sino de bibliografía indagada. Con relación a la metodología aplicada, se realiza una investigación mixta con enfoque cuantitativo; en este caso se trata de establecer como el proceso del subsistema de alimentación influyen en el desempeño de los trabajadores de la surtidora.

El universo está constituido por 3 trabajadores, y de acuerdo al criterio de Scheffer (1987) en el cual establece que, si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, esta muestra estará dada por el total de la población que en el caso la surtidora, está integrada por el cien por ciento de sus trabajadores.

Los instrumentos que se aplican son: Encuesta con preguntas cerradas a los trabajadores estructurada en 8 interrogantes, de igual manera la entrevista al administrador. Los datos obtenidos durante el proceso de investigación fueron sometidos a un profundo análisis para determinar las posibles causas del problema.

Se realiza una síntesis en donde se integró la información obtenida para llegar a las conclusiones del estudio; se identifica las particularidades de la empresa con respecto; a los puestos de trabajo, reclutamiento y contratación de trabajadores, partiendo de la teoría que contiene el

subsistema de alimentación de RRHH (recursos humanos), se relacionó con la realidad observada en la surtidora.

Los Procedimientos de análisis de la información de esta investigación fue de fuentes primarias, dándose revisión y organización de toda la información que se encuentra en la surtidora; en cuanto al tema en estudio, para validar lo anterior se da a la tarea de buscar fuentes secundarias; estas se clasificaron y compiló información, para culminar con la presentación de los resultados se realizó gráficos elaborados mediante aplicación Google Drive.

El trabajo se organiza partiendo de los objetivos planteados, generalidades de la empresa y cada uno de los aspectos que se organiza para darle cuerpo a la investigación como son los elementos que forman el subsistema de alimentación de los recursos humanos. Se finaliza con la redacción de la conclusión, en donde se aborda la síntesis del trabajo.

## **II. Justificación**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito estudiar de qué manera se aplica el subsistema de Alimentación de recursos humanos en la surtidora YAMET del Municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020.

Dejar la gestión de personas en manos del director general, cuyas capacidades y cometidos son otros, supone que la política de RR HH (recursos humanos) se limite a cuestiones administrativas y acciones formativas. Se trata de un error grave muy común por esa razón es necesario trabajar y desarrollar estrategias que ayuden a la mejora de la alimentación personal en las organizaciones.

Todo ello deriva a menudo en la inexistencia de una estrategia el desarrollo del negocio, la desorganización interna, el descuido de la calidad, los flujos de trabajo inflexible y descoordinado, actitudes poco colaborativas, mal clima laboral, etc. aspectos negativos para el desarrollo y la optimización empresarial.

En definitiva, no se invierte tiempo en evaluar la capacidad de la empresa para generar resultados positivos.

Es necesario que las empresas en este caso la surtidora YAMET se encuentren actualizadas, ya que vivimos en un mundo globalizado de constantes cambios. También es necesario que los nuevos administradores dominen y tengan en cuenta la importancia del control administrativo como una herramienta para medir el desempeño del personal de la organización en la que se desenvuelvan.

Toda empresa requiere de un funcionamiento armónico, el cual implica planificar y controlar todas las actividades de los recursos humanos para que estén en concordancia con el resto de los recursos (financieros, materiales) es por esa razón que consideramos de gran importancia investigar los aspectos relacionados a alimentación de Recursos Humanos en la surtidora en mención.

El propietario de la surtidora YAMET, tiene que aceptar y entender que las personas son la base real del negocio y han de focalizar sus prioridades en la captación (seleccionando a los mejores

perfiles y evitando que la rotación de personal perjudique al negocio); el desarrollo (formando a los profesionales para que sean los más calificados posible); el reconocimiento (premiando el buen rendimiento) y el equipo (generando espíritu de pertenencia y motivando al personal).

Es necesario realizar un diagnóstico para detectar las posibles necesidades en cada organización, para seguidamente trabajar en la optimización y la alimentación de los recursos humanos a todos los niveles.

Se pretende que la presente investigación sirva de guía para afianzar los conocimientos acerca del tema sobre el subsistema de Alimentación de recursos humanos en las Pymes en este caso se hace referencia en específica al subsistema de Alimentación de recursos humanos en la surtidora YAMET del Municipio de Río Blanco.

Sera un documento que sirva de consulta a estudiantes como futuros administradores de empresas, maestros y a toda persona interesada en saber y aprender un poco más acerca del subsistema de alimentación de recursos humanos.

### **III. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar el subsistema de alimentación o aprovisionamiento de RR-HH en la Surtidora YAMET del Municipio de Rio Blanco durante el último trimestre del año 2020.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Describir el subsistema de alimentación o aprovisionamiento de RR-HH en la surtidora YAMET del Municipio de Rio Blanco.

Identificar debilidades existentes en el proceso del subsistema de alimentación o aprovisionamiento de los RR-HH en la surtidora YAMET

Valorar la aplicación del subsistema de alimentación o aprovisionamiento de RR-HH en la surtidora YAMET.

#### **IV. Desarrollo del subtema**

##### **4.1.Generalidades de la empresa**

###### **4.1.1. Antecedentes**

La surtidora YAMET de la ciudad de Rio Blanco, surge en el año de 1998, con el propósito de dar respuesta a la población de Rio Blanco ante la necesidad de abastecer de productos básicos, está ubicada en el barrio Luis Alfonso Velázquez, de Bancentro 1 1/2 cuadra al sur, teléfono # 2778 800018 su propietario sr. Adonay Meza Treminio, su posición comercial es de distribuidor autorizado, el número RUC 441-110959-0005M.

###### **4.1.2. Misión:**

Somos una surtidora de abarrotes que brinda a la población servicios, con productos de calidad, higiene, garantía, bajos costos y marcas reconocidas.

Con un personal calificado que brinda atención con amabilidad, preparados para brindar calidez humana, logrando de esta manera una clientela permanente, permitiendo calidad de vida y desarrollo sostenible.

###### **4.1.3. Visión:**

Unidos lograremos unificar esfuerzos para duplicar la rentabilidad de nuestra surtidora de productos básicos en el año 2020, brindando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus necesidades económicas y calidad de servicio.

### **4.3. Concepto de recursos humanos**

El concepto de RRHH es: Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. (William B. Werther K. D., 2000)

La alimentación de RRHH (recursos humanos) hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas. La alimentación del talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo. (antos, 2010)

El concepto de administración de recursos humanos plantea que es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia (Dessler G. , 2009) .

De igual forma se manifiesta que la administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. Se plantea que la administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización (Alicia, 2008).

Partiendo de los aportes de los distintos autores, se dice que la administración de RRHH se centra en ayudar y mejorar al máximo el desempeño con el que cuenta la empresa, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de los trabajadores. La administración de recursos humano lleva a los mejores empleados de la mano y los prepara para posiciones estratégicas. Así, poniendo especial énfasis en entrenamientos, desarrollo personal y profesional.

Según la entrevista al administrador argumenta que los recursos humanos es todo el personal que forma parte de la surtidora YAMET, es uno de los recursos mas importantes para este negocio ya que sin ellos no cumpliríamos los objetivos a alcanzar, expreso el sr. Meza.

#### **4.3.1. Objetivos de los RRHH.**

Según (Pablo, 2010) Los objetivos de los RRHH derivan de la propia organización. El objetivo principal es la producción y distribución de algún producto o servicio, y para alcanzarlo necesitan de sus empleados, en este sentido, los objetivos principales de la administración son:

Seleccionar y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.

Lograr la mayor eficiencia de cada trabajador.

Conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y satisfacción plena del personal, así como el logro de sus objetivos individuales.

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito, en otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago o poco formal.

Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos: objetivos sociales, objetivos de la organización, objetivos funcionales y objetivos individuales (DÍAZ PANIAGUA, 2005).

La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlo o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción. (Alfredo B. C., 2006).

Tomando en cuenta los aportes de los autores, se puede decir que los objetivos de los recursos humanos son los que contribuyen con que la empresa para que produzca más y sea la mejor en fiel

cumplimiento en estrategia de negocio. En ese marco la alimentación de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

La entrevista realizada al administrador señala que el objetivo fundamental de RR-HH es en llevar a cabo todas aquellas funciones que le permitan desarrollar ciertas habilidades a cada uno de los empleados y así que cada trabajador se sienta satisfecho en la surtidora YAMET.

#### **4.3.2. Funciones de la administración de RRHH.**

Desde el punto de vista de (Puchol Moreno, 2007) El departamento de recursos humanos es el que se encarga de muchas tareas relacionadas con el personal de la empresa. Tiene una serie de funciones que le caracterizan dentro de la empresa, y las cuales la hacen una figura imprescindible en muchas empresas. Algunas de sus funciones básicas son:

El reclutamiento, para la búsqueda y atracción de candidatos en el momento en que lo necesitan. La selección, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto. La contratación, una vez se ha seleccionado la persona adecuada y se quiere mantener una relación formal

La capacitación y el desarrollo, para mejorar los conocimientos, actitudes y/o capacidades de las personas en la empresa

Las empresas necesitan una gran cantidad de procesos, y por tanto existe el departamento de recursos humanos para cubrir todos aquellos aspectos relacionados con sus trabajadores y relacionarse con los otros departamentos para tener una correcta comunicación y colaboración en todos los aspectos que sean necesarios y les incumban. (Puchol Moreno, 2007).

Las funciones que desempeña el administrador de recursos humanos son muy importantes, porque se encarga de velar de las capacidades y habilidades de los colaboradores, generalmente en relación a los factores que rodean a la organización, a fin de lograr un beneficio individual y de la

misma empresa. Si bien hay que tener en claro que sus funciones dependen del tipo de organización al que pertenezcan.

Según la entrevista al administrador refiere, en este sentido se comprende que las funciones de los recursos humanos en la surtidora YAMET son de mucha importancia, ya que es la que se encarga del reclutamiento del personal para buscar el candidato indicado para el puesto de trabajo y hacerle conocer las tareas que se van a realizar y a que persona se le asignara, con el fin de conseguir los objetivos de la surtidora.

#### **4.3.3. Importancia de los RRHH.**

Su importancia radica en la injerencia de todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a los planes formulados, y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización. (Chiavenato I. , 1999)

Reduce costos y ahorra tiempo, ya que ayuda a evitar errores. Incide en una mayor productividad del recurso humano de la organización, tanto en cantidad como en calidad (2011-11) Por medio del control se puede:

Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores. Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. (Alfredo B. C., 2006)

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Según la entrevista el gerente afirma que: los RR-HH son importantes, porque mediante estos la surtidora presenta habilidad para responder favorablemente y con voluntad ante las necesidades y a los objetivos del desempeño y las oportunidades que esta brinda al personal siendo; mediante estos esfuerzos la obtención, satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo y por consiguiente cumplir con la meta que se establece en la surtidora.

Se considera que los RRHH para toda empresa son la base fundamental, ya que ellos garantizan el buen funcionamiento, la generación de bienes y al mismo tiempo dinamizan la productividad de la surtidora.

#### **4.4. Concepto de Subsistemas de Alimentación.**

Conjunto de decisiones y políticas que deben nacer de la dirección, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema que integra la producción o lo que a transportado a un contexto económico empresarial, establece la mejor consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo coste, parten (Cuesta, 2015). La define como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo.

De la premisa de que en todo proceso de producción se utilizan unos recursos o medios productivos que suponen siempre un coste para obtener unos resultados, que son productos o servicios. (Administración de recursos humanos, 2000)

Dentro de la alimentación de recursos humanos, este concepto se trabaja con base en la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia en el mercado” (Bautista, 2004)

“La alimentación de los recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional” (Administración de recursos humanos, 2000)

“La alimentación de los recursos humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica” (Gismera, 2002).

La alimentación de los diferentes tipos de recursos humanos que son seleccionados para desempeñar una función dentro de una organización, se realiza con el propósito de organizar las tareas que van a realizar y formarlos siempre para que se mantengan dentro de la entidad que fueron contratados, lo que permitirá a la organización alcanzar sus objetivos y a su vez los empleados alcancen sus objetivos individuales.

Según el administrador de la surtidora Yamet la alimentación de recursos es fundamental para tener un mayor desarrollo económico y organizacional lo que permitirá ser más eficiente, ya que cada trabajador se le deben de indicar las tareas que tiene que realizar esto lo volverá un empleado más eficiente dentro de la organización.

#### **4.4.1. Reclutamiento**

Según (- DOLAN, 2014) El reclutamiento es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos cualificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes. Existen dos tipos de reclutamiento, el reclutamiento interno y el externo, dependiendo de la organización se realizarán uno, otro o ambos.

La administración de recursos humanos es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales (LLANOS RETE, 2005)

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. (Federico y Triginé, 2006)

El reclutamiento, selección y contratación de personal es un desafío para la dirección de recursos humanos de toda organización. Estas actividades son relacionadas al proceso de integración y comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales (Adalberto, 2007)

Asimismo, se define como “el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo" (Dolan, 2007)

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Idalberto, 2000)

Resumiendo, los aportes de los autores y relacionando el contexto en estudio; se afirma que el reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo, considerando el número de postulantes que acuden por ello, lo siguiente será realizar la selección más apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas. El reclutamiento laboral es un mecanismo que usa el área de recursos humanos para captar potenciales trabajadores. (LLANOS RETE, 2005)

El reclutamiento es una forma de atraer candidatos para que ocupen un puesto dentro de una organización.

El gerente de la empresa en estudio manifiesta que el reclutamiento del personal es la forma que esta entidad tiene para convocar a candidatos que ocupen un puesto o una vacante dentro de la organización, esta se realiza a través de convocatorias de que existe una nueva vacante dentro de la empresa.

#### **4.4.2. Tipos de reclutamiento**

Una empresa puede llevar a cabo la selección de personal de muchas formas, en función de los recursos de los que dispone, del tiempo con el que cuenta para encontrar al nuevo trabajador o incluso de las propias características del puesto a cubrir. También influirá, por supuesto, el tamaño de la empresa, y si cuenta esta con departamento de recursos humanos o no. (Dolan, 2007)

Por otra parte, cuando una organización toma la decisión de iniciar un proceso de reclutamiento, lo primero que se debe plantear es si prefiere un candidato dentro de la propia empresa o si, por el contrario, puesto que en la organización no encuentra una persona lo suficientemente válida para cubrir la vacante, buscarlo en el mercado. Cada fuente de reclutamiento tanto interna como externa tiene sus ventajas y desventajas. La organización utilizará una u otra dependiendo del puesto a cubrir, del coste y del tiempo requerido para la incorporación.

En relación a la respuesta dada del entrevistado afirma que los tipos de reclutamiento que aplica para seleccionar son: Características, calificaciones, potencial adecuado y entrevistar al candidato.

Según la entrevista aplicada al administrador refleja que: En cuanto el reclutamiento que se realiza en la surtidora es un reclutamiento mixto (entrevistas, certificados, reclutamiento interno y externo) y que se ajusta de acuerdo a la necesidad de la distribuidora. Pero en si se realiza más el reclutamiento externo.

#### **4.4.3. El reclutamiento interno**

El reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal (Chiavenato, 2003).

De igual manera se aborda que “las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior (Davis & Newstrom, 1993).

Asimismo, cuando se menciona “el término reclutamiento nos hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados; sin embargo, las fuentes internas son el mejor recurso para conseguir candidatos” (Gary Dessler, 2009).

El reclutamiento interno se realiza con el propósito de ascender al personal, o transferirlo de un puesto lo que conlleva implementar programas de desarrollo que les permitan ser más eficientes dentro de la entidad que laboran.

El gerente argumenta que el reclutamiento interno no se realiza si no que se contrata personal del exterior.

#### **4.4.4. Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo. (Simón Dolan, 2007).

El reclutamiento externo lo que busca es innovar ser más creativo con su personal para facilitar el alcance de sus objetivos. Según (Chiavenato, 2000) “El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Como su nombre lo dice el reclutamiento externo consiste en buscar recursos humanos fuera de la empresa que sean capaces y que llenen las expectativas laborales según el cargo que vayan a desempeñar. En términos sencillos se expresa que el reclutamiento externo trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la empresa. Generalmente cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

El reclutamiento externo se realiza dentro de la surtidora Yamet con el propósito de atraer personal con ideas nuevas e innovadoras que le permitan a la empresa seguir creciendo económicamente y tener un mayor desarrollo organizacional dentro de la entidad

#### **4.4.5. Importancia de un buen Reclutamiento.**

El reclutamiento de personal es importante ya que contiene una serie de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Varela Villegas, 2001)

En ocasiones pueden designarse los métodos para la identificación de candidatos como canales. Por lo general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal. (Ansorena, 1996) El proceso reclutamiento y selección de personal debe ser coherente con la planeación estratégica de la empresa, de tal modo que se encamine en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se requiere de un excelente y exhaustivo proceso para seleccionar al candidato más apropiado para ocupar el puesto y de esta manera aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa, este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del candidato con las especificaciones del puesto.

En consecuencia, el proceso de reclutamiento y selección no se debe tomar con ligereza. Se debe dejar a un lado aquella visión tradicional según la cual los procesos de reclutamiento y selección son actos puntuales o de índole burocrático dentro de la organización, para pasar a integrar dicho proceso como parte fundamental de la vida y crecimiento de nuestra empresa ya que este proceso busca fortalecer los elementos que propician el surgimiento y empuje de la organización, escogiendo y optimizando el talento humano. (Chiavenato I. , 2007<sup>a</sup>)

En la surtidora YAMET el método más utilizado es el de la recomendación que hacen los mismos trabajadores y de esta manera suplen las vacantes que hay en la empresa. No está cumpliendo con el procedimiento adecuado de reclutamiento ya que se debería anunciar por los diferentes medios publicitarios y recepcionar los documentos para luego elegir al mejor, se comprobó que se enfocan más en las recomendaciones hechas por los mismos trabajadores, es por ello que hay mucha rotación en el área de recepción ya que es en la que menos tiempo permanece el personal, los otros puestos si son estables y no hay mucha rotación.

Según la respuesta del entrevistado (Gerente) respondió que:

Es importante porque mediante el reclutamiento se logra encontrar gente de calidad para la surtidora, una vez identificadas sus necesidades y comparándolas con el candidato adecuado, que se ajuste a la condición laboral que presenta el solicitante tanto en papel como en la práctica.

Según los criterios para reclutar un candidato para un puesto de trabajo la distribuidora elige selectivamente a su candidato que más se ajuste a la oferta laboral y a las condiciones existentes.

La respuesta del entrevistado refiere que: Si porque durante el reclutamiento es necesario realizar pruebas que permitan dictaminar cual es el candidato adecuado.

Se considera que el reclutamiento es muy importante porque permite seleccionar el personal adecuado, conocer las habilidades y destrezas del solicitante y hacer una valoración objetiva del personal seleccionado.

Según la respuesta del entrevistado manifiesta que el reclutador se referirá tanto a las necesidades del cargo como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe, a través de la Descripción del Cargo, con el objeto de determinar el Perfil de éste. Siempre que lo juzgue necesario, se deberá solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el área que haya solicitado el requerimiento. (Chiavenato I. , 2007).

Según la respuesta del entrevistado, en la surtidora se aplican diversas técnicas y herramientas como: Cotejo de currículum, entrevistas de evaluación, pruebas proyectivas, pruebas de potencia, pruebas técnicas, etc.

Se valora que los mecanismos para encontrar al candidato indicado, son los adecuados ya que permiten valorar varios aspectos como sus estudios realizados experiencias laborales y habilidades que posee el candidato.

#### Definición Necesidad de cubrir una plaza

Esta necesidad se genera al momento de que se le da de baja a algún colaborador, se descongela una plaza, o se generan plazas nuevas por crecimiento.

- Solicitud de personal

Esta se registra por medio de la requisición de personal, esta normalmente la hace el jefe inmediato del departamento al cual pertenece la plaza vacante.

- Revisión de la descripción del puesto

El encargado de recursos humanos revisa la descripción del puesto, para que en base a esta se pueda determinar la modalidad del proceso.

- Recolección de información sobre el perfil requerido

Esta se obtiene por medio del descriptor del puesto.

- Análisis sobre eventuales candidatos internos

Se analiza si se tienen candidatos para tomar en cuenta para un ascenso.

- Decisión sobre si realizar un reclutamiento interno o externo

Esta decisión se toma en base al tipo de puesto que genere la vacante, y se toma en cuenta también el mercado laboral.

- Definir las fuentes de reclutamiento

Esto se define de acuerdo al tipo de puesto vacante, y se plantea una estrategia para saber qué tipo de personal se desea atraer.

- Recepción de papelerías de candidatos

Se reciben todas las papelerías de los posibles candidatos, y se realiza un primer filtro para saber si cubren o no el perfil.

- Primera revisión de antecedentes

Se revisa en las papelerías los antecedentes de los candidatos, para ver aspectos delincuenciales y judiciales, como también se revisan las papelerías para conocer la educación y experiencia laboral de los candidatos.

- Entrevistas (1 o 2 rondas)

Esto varía de acuerdo a la empresa, lo ideal son dos entrevistas, una por parte de recursos humanos y la otra por parte del jefe inmediato del puesto vacante.

- Evaluaciones específicas y psicológicas

Se aplican evaluaciones técnicas para conocer conocimientos, competencias y habilidades, como pruebas psicométricas, en las que se pretende conocer personalidad, valores, inteligencia.

- Formación de candidaturas

Se califican las pruebas, se analizan los resultados de las entrevistas y se forman a los primeros tres candidatos.

- Confección de informes sobre finalistas

Se realizan los informes con los resultados de las pruebas y las entrevistas de los finalistas del proceso de selección.

- Presentación de finalistas al cliente interno

Se le presentan los informes de los primeros tres candidatos al jefe inmediato del puesto y al gerente general, para que ellos tomen la decisión final.

- Selección del finalista por el cliente interno

El jefe inmediato basándose en los informes recibidos por parte de recursos humanos, toma la decisión del mejor candidato para el puesto.

- Negociación

Se realiza una negociación entre el candidato electo y la empresa, esta negociación la realiza el departamento de recursos humanos, para saber si el candidato acepta o rechaza las condiciones del puesto.

- Oferta de Trabajo presentada por Escrito

Se le presenta al candidato una oferta de trabajo en el que se determina el horario de trabajo, y el salario mensual, si existiesen otras condiciones que se considere prudente colocar, se debe detallar en la oferta de trabajo.

- Comunicación del proceso a postulantes que quedan fuera de la selección

Según (Jaime, 2013) Se les comunica a los candidatos que no sobresalieron en el proceso, para que estos conozcan que el proceso ha finalizado y que en dicha oportunidad sus resultados no

fueron satisfactorios, se les agradece por participar y por interesarse en la empresa. Proceso de admisión. En este proceso se le explica al colaborador de recién ingreso las que serán sus funciones específicas, se le hace entrega de equipo, uniformes y todos los implementos necesarios para la realización de sus labores.

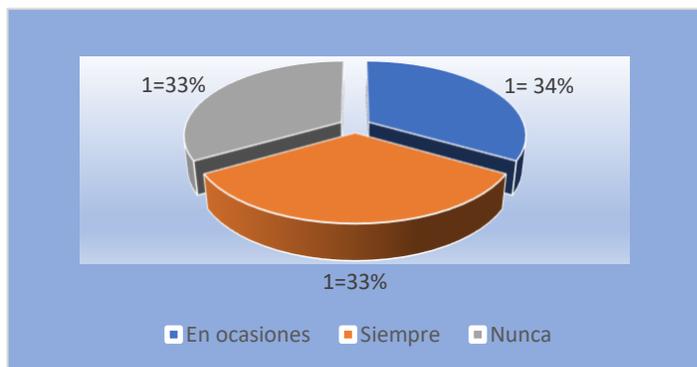
- Formulario de solicitud y verificación de referencias

Medio para registrar información biográfica, como edad, estado civil y educación. Es empleado para distintos fines como revelar la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara (Levi, 1986).

- Pruebas de conocimientos o habilidades.

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas (Idalberto, 2018).

Gráfica #1



### Selección de cargos

Fuente: encuesta aplicada a trabajadores de la surtidora YAMAT

De la población encuestada el 33% respondió que la empresa siempre les permite elegir participar en la selección de cargos, ya que este permite como fin pronosticar acertadamente el éxito de una persona en su desarrollo profesional a si permitiendo alcanzar los objetivos de la organización. el 33 % dijo que nunca les dan opciones de participar en el proceso de selección y el 34% dijo que, en ocasiones les preguntan si desean participar en el proceso de selección, lo que nos hace ver que no todos pueden participar a selección de un cargo según los criterios de la surtidora.

#### **4.5. Exámenes**

##### **4.5.1. Exámenes físicos**

Conforme (Funciones de la administración , 2007) Revelan si el candidato posee o no las cualidades necesarias para el trabajo, previo a cualquier decisión, existen herramientas que son importantes para promover a la organización de información valiosa; estas herramientas son: exámenes médicos y psicotécnicos.

Es decir es una forma de evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

La persona entrevistada expresa que realizar los exámenes correspondientes es de gran importancia para la surtidora, ya que nos refleja con exactitud al candidato que este en óptimas condiciones para ejercer las actividades diarias.

##### **4.5.2. Exámenes psicológicos**

Se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos. Es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad. (Idalberto, 2007,)

Las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

**Exámenes psicológicos** El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación Profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc.

#### **4.5.3. Exámenes de personalidad**

Las pruebas de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter o por el temperamento. Pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos, o específicos, cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad (Ingeniería administrativa , 2016).

De acuerdo a la respuesta del Gerente no aplica ningún tipo de exámenes.

Se debe tomar en cuenta este aspecto porque el personal debe encontrarse en óptimas condiciones tanto físico mental y emocional para su buen desempeño laboral.

### **4.6. Selección**

#### **4.6.1. Conceptos de selección de personal**

La selección es la elección de un individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Idalberto, Selección de personal, 2008) .

La selección del personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada) por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada. (López, 1999)

Según (Idalberto, 2000) La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

(DESSLER G. y., 2011) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

De acuerdo a los diversos aportes de los expertos y tomando en cuenta la práctica en la surtidora esta cuenta con una reserva de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes por medio de las herramientas de selección, así como la verificación de antecedentes y referencias.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

#### **4.6.2. Proceso de selección**

(Como entrevistar en la selección de personal , 2005) Destaca que es importante tener en cuenta a la hora de desarrollar un estudio de análisis y descripción de puestos que el mismo se le efectúa al puesto objeto de estudio y no a la persona que ocupa el mismo; en otras palabras, en términos de funciones, tareas, habilidades, actitudes entre otros, hay que adecuar las personas al puesto y no a la inversa. El resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo se plasma en lo que se denomina profesigrama el cual viene a ser la síntesis del desarrollo de este subsistema.

(Cebrián Carrillo Antonio, 2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. Como proceso de decisión, la selección de personal permite tres modelos de distribución de las personas seleccionadas en los cargos vacantes.

Según la entrevista al gerente señala que el proceso de selección en surtidora YAMET pasa por pruebas y entrevistas, es decir deben estar muy preparados para las pruebas y para las preguntas de la entrevista de trabajo. Y así para que los candidatos muestren sus habilidades y elegir así el adecuado.

### **1. Modelo de colocación**

#### **a) Modelo de selección**

#### **b) Selección con un único acto para decidir**

#### **c) Modelo de clasificación**

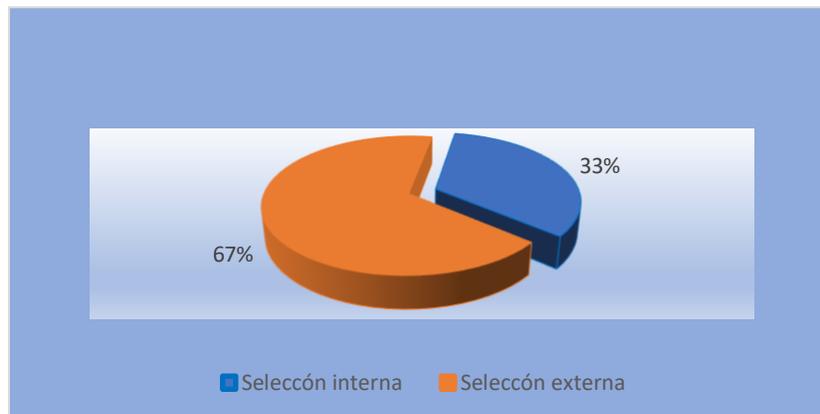
#### **b) Selección secuencial**

Se puede afirmar que existen numerosas definiciones sobre el proceso de selección que aparecen expresadas de una forma u otra por los diferentes autores, no obstante, se aprecia que existe consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajos es un procedimiento que consiste en determinar, mediante un riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto en una organización.

De la población encuestada se les consultó que cual fue el procedimiento de selección de puesto y uno 33% respondió que fue selección interna y 67% respondió que fue selección externa, lo

indica que hay más selección externa donde el personal no tiende a ascender de puesto. Ver en anexo.

Grafico #2



### **Selección de puestos**

**Fuente: encuesta aplicada a trabajadores de la surtidora YAMET**

De la población encuestada señala que el proceso de selección de puesto de la surtidora refiere que en un 67% es selección externa el cual esta permite optar por candidatos con ideas nuevas reforzando así nuevas técnicas para alcanzar las metas propuestas por dicha entidad y así aportar experiencias nuevas, como también renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. En cambio, el 33% en selección interna esta permite que la empresa seleccione trabajadores para un nuevo puesto dentro de la organización el cual es más económica y más rápido, además de ser una fuente de poderosa de motivación, por otra parte, habrá una elevación moral interna, lo que indica que se inclina más por la selección externa. Es decir que para la empresa YAMET es de suma importancia tanto selección interna como externa, porque aportan beneficios que permitirá obtener buenos resultados a futuro.

#### **4.6.3. Importancia de un buen mecanismo de selección**

Predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados. Una decisión es correcta cuando se predice que el candidato va a tener éxito y se prueba que tuvo éxito en el puesto, o cuando se predice que el candidato no tendrá éxito y no fue contratado (José, 2010)

De igual manera identificar a las personas correctas al comparar las características individuales, habilidad, experiencia, entre otras, con los requisitos del puesto. Cuando la administración no lleva a cabo una selección adecuada, resultan perjudicados tanto el desempeño como la satisfacción del trabajador (Stephen P. Robbins, 2013)

Así mismo, “la selección de personal permite cubrir los puestos de trabajo disponibles y convierte a la organización en una entidad que puede enfrentar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado” (William B. Werther . D., 2000 )

De acuerdo con las aseveraciones de los autores, la aplicación de un buen mecanismo de selección de personal para una determinada empresa o negocio les permitirá contratar personal calificado, eficiente y mantener el nivel de la competitividad a la vez el mismo debe prever cuando el candidato no califica para el puesto seleccionado constatando así la efectividad de este instrumento de trabajo.

Según la entrevista al administrador argumenta que la importancia de la selección del personal es fundamental para crear un equipo competitivo y así aportar valor a la empresa. Por otra parte, no se debe tomar a la ligereza el proceso de selección, ya que cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos, asimismo una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial.

#### **4.6.4. Proceso de selección de personal**

(Delgado González, 2012) Exponen que, dentro de la selección de personal, ya sea en una empresa grande, pequeña o mediana, de una manera universal por su funcionalidad y validez; el proceso de selección utiliza las técnicas que se describirán a continuación, Cada empresa personaliza el proceso de acuerdo a sus necesidades, pero los pasos son básicamente los mismos.

a) Pruebas psicotécnicas: Comúnmente se les da la denominación de test. Existen muchos tipos entre estos, de personalidad, de inteligencia, y para evaluar las diversas aptitudes como son,

razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros.

b) Pruebas profesionales de habilidades: Estas pruebas se relacionan con el puesto de trabajo que se tiene vacante, el objetivo de la aplicación de estas es medir el nivel de capacidad profesional del candidato para el puesto de trabajo determinado. Estas pruebas básicamente son ejercicios prácticos, en los que se simulan actividades concretas que la persona debería realizar en caso de ser contratada por la empresa.

c) Pruebas situacionales: En estas pruebas se debe evaluar como principal aspecto la conducta de los candidatos, que se someten a supuestas experiencias que están relacionadas con el perfil del puesto vacante, para realizar este tipo de pruebas se debe tener un número considerable de candidatos, aproximadamente se puede realizar desde 6 a 15 candidatos, en la que todos los candidatos se someten a la misma prueba y se evalúa el candidato que reacciona de la mejor manera ante una misma situación. Las más frecuentes son; La interacción grupal, el método in básquet y el role playing.

d) Interacción grupal: Esta consiste en que los candidatos se reúnan en torno a una mesa redonda, o un ambiente que sea propicio para el dialogo, posteriormente se les plantea a los candidatos un tema relacionado al puesto de trabajo en el que ellos deban debatir y discutir abiertamente sobre el tema, mientras un examinador o varios examinadores evalúan y estudian a cada uno de los candidatos.

e) Método in Basket: Consiste en un ejercicio individual que simula el puesto de trabajo que ocuparía el candidato en caso de ser aceptado. Normalmente se realiza con la entrega de tareas que debe realizar, pidiéndole que ordene y seleccione las acciones se debe prestar atención a su importancia.

f) Role playing: Esta prueba consiste en asignar un rol a cada candidato, para que este lo desempeñe, exponga y defienda ante el grupo de los otros candidatos, estos roles deben estar relacionados con el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Este método es sumamente

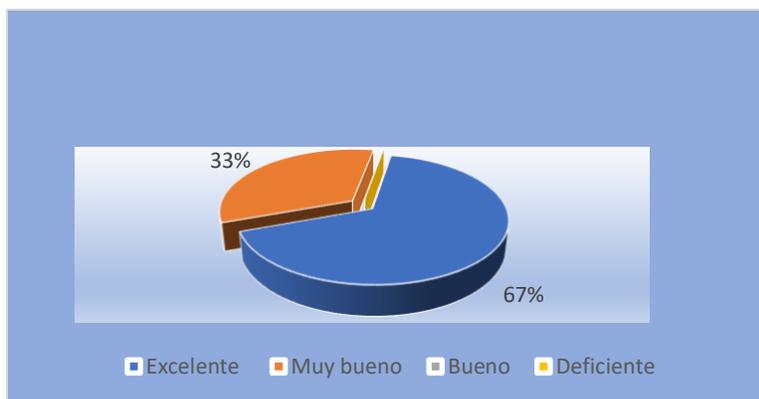
efectivo en el caso de selecciones múltiples en las que se tienen varios puestos vacantes, ya que se observa la aptitud de cada candidato para el puesto.

g) Verificación de referencias laborales y personales: Esta verificación se realiza en el proceso de selección, con el fin de asegurar que la contratación que está a punto de realizarse tenga un resultado exitoso.

Tomando en cuenta lo anterior, generalmente la selección de personal se realiza por medio de una llamada telefónica, primero se llama a las últimas tres empresas en las que el candidato ha laborado, en estas llamadas se solicitan datos estrictamente relacionados al comportamiento del candidato dentro de la empresa, se verifica el salario como también el crecimiento profesional y el motivo de salida del candidato.

Posteriormente se procede a investigar las referencias personales, estas también se realizan regularmente por medio de una llamada telefónica a las personas que han extendido cartas de recomendación, o las personas que el candidato ha colocado en su hoja de vida, estas tienen el fin de averiguar datos familiares, socioeconómicos, y de actitud del candidato.

Gráfico #3



### Proceso de selección de personal

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la surtidora YAMET

Según la encuesta aplicada a trabajadores de surtidora YAMET señala que el proceso de selección de personal de la surtidora se obtuvo en un 33% refirieron muy bueno, y en un 67% que excelente lo cual indica que es satisfactorio y funcional el proceso. Este proceso tiene como objetivo primordial de la selección es de elegir los candidatos más apropiados a las necesidades de la organización. Es decir, se requiere de un excelente y exhaustivo proceso para seleccionar a los candidatos más apropiados para aumentar la eficiencia y el desempeño de la persona, así como la eficacia de la empresa.

#### **4.7. Recepción de documentos**

Por todo lo antes mencionado en cuanto al tema se dice que, dentro de las empresas, una vez que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección de personal y se ha elegido a un candidato potencial para ocupar una vacante, generalmente se inicia el proceso de contratación, en el que es necesario proporcionar una serie de documentos que permitan integrar el expediente laboral del nuevo empleado. Estos documentos por lo general se deben de presentar en original y copia. Los Documentos requeridos por las Empresas para contratación de personal son:

1. Acta de nacimiento.
2. Acta de matrimonio (para el caso que aplique).
3. Comprobante de estudios.
4. Afiliación al INSS
5. Dos cartas de recomendación laborales recientes (últimos 2 empleos).
6. Certificado de Salud.
7. Cédula de identificación.

De la población encuestada se les consulto si se les exige documentación para la contratación y los 100% respondieron que siempre, lo que indica que son requisitos indispensables para contratación de personal, de esa manera el gerente se da cuenta con quien cuenta, su experiencia y responsabilidad que tiene en el desempeño la fuente de información fue mediante los trabajadores.

Ver gráfico en anexo

Por lo tanto, se afirma que solicitan los documentos necesarios para la sección idónea del personal y llevar un registro de archivos de los documentos de los trabajadores

#### **4.8. Tipos de pruebas de selección**

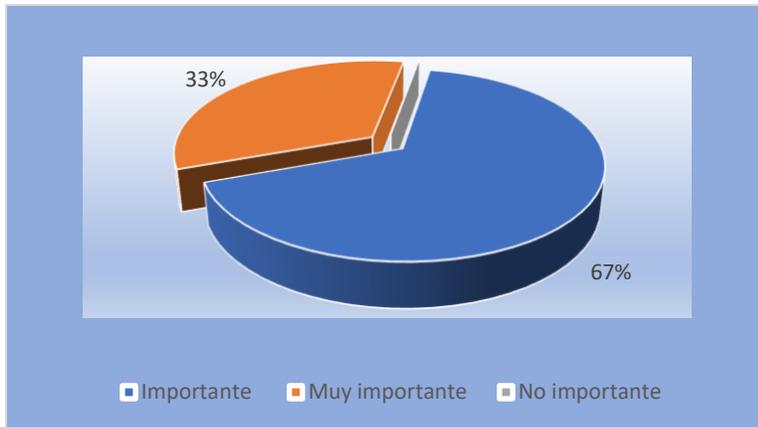
(Administración de Recursos Humanos, 2005), refiere que la psicometría en el proceso de selección ocupa un lugar muy importante, para explicar de una mejor manera, da una definición de las pruebas en el proceso de selección. Las pruebas o test de selección son un conjunto estandarizado especialmente para poder medir las aptitudes, características, actitudes y capacidades personales, estas se establecen en medidas y perfiles que brindan las pruebas psicométricas. Las pruebas pueden ser escritas, manipulación, verbales o numéricas.

En el mercado existen diversas pruebas para medir diferentes rasgos. Sin embargo, nadie puede decir si alguna prueba determinada funciona o no en una situación dada, a menos que realice un estudio imparcial de investigación y base sus conclusiones en la ponderación cuidadosa de todas las evidencias. La mayoría de las pruebas se pueden clasificar en, pruebas de inteligencia y psicológicas.

1. Pruebas de inteligencia
2. Pruebas psicológicas o de personalidad
3. Exámenes psicológicos

Según la entrevista al gerente refiere que la prueba que solemos utilizar más es la psicológica o de personalidad, ya que esta nos facilita con mayor rapidez, la evaluar las diferentes características de los candidatos para dicho puesto.

#### **4.9. Exámenes de personalidad**



### **Importancia de la aplicación de exámenes de selección**

**Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de la surtidora YAMET**

El 33% respondió que es muy importante la aplicación de exámenes en la selección del personal y el 67% que es importante aplicar el examen a la hora de hacer la selección de personal lo que demuestra que el examen, aunque no se aplique en la surtidora se considera que es necesario aplicarse para el buen funcionamiento de dicha surtidora, este es un instrumento que permite verificar si la persona contratada esta apta para el puesto.

#### **4.10. La Entrevista**

La entrevista gira básicamente en torno a datos de su hoja de vida, lo cual resulta una conversación amena. (Cárdenas Sánchez, 2002)

(Como entrevistar en la selección de personal , 2005) expone que la entrevista en una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos; fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y el entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación.

Estudios de posgrado y poseedora de una amplia cultura puede conducirlo a una actitud defensiva o a percibir la situación como un desafío.

Hacer uso de un lenguaje relajado con un joven puede despertar sentimientos de desvaloración hacia el entrevistador y, por tanto, la pérdida de respeto hacia su figura, pero un lenguaje formal puede retraerlo.

Actualmente se realizan procesos de selección en los cuales la fase de entrevista es realizada en un período de tiempo inferior a un mes del inicio del proceso; las organizaciones consideran importante que una vez preseleccionados los postulantes, es necesario coordinar y llevar adelante las entrevistas mediante una conversación profunda, conducida para evaluar la idoneidad del candidato respecto al puesto al que aspire.

Según la entrevista realizada al gerente expresa que la entrevista se le realiza al nuevo personal con el fin de comprobar si el estilo de la persona candidata coincide con lo que la surtidora espera contratar.

#### **4.10.1. Sistema de entrevistas en el proceso de selección**

El éxito de un proceso de selección se encuentra principalmente en las técnicas de la entrevista, por lo que se considera que una sola entrevista de selección no es suficiente para obtener todos los datos que a la empresa le interesan del candidato, por lo tanto, se establece un sistema de entrevistas en el proceso de selección, cada entrevista con una finalidad específica para el proceso. (Test psicotécnicos, 2006)

##### **a) Entrevista preliminar:**

Esta pretende ser un primer filtro de los candidatos que se presentan; permite tener una impresión general del candidato y de igual forma da al aspirante una impresión general de la organización. En esta entrevista el entrevistador se informa si el candidato cumple con los requisitos básicos y estrictamente necesarios como: características físicas, experiencia, aspiraciones económicas, escolaridad, cercanía o lejanía de la vivienda y el lugar de trabajo, entre otras. En esta entrevista se le comunica al candidato los aspectos generales del puesto. (R. Wayne Mondy . M., Administración de recursos humanos, 2005)

De acuerdo a lo citado anteriormente la entrevista es un instrumento indispensable que nos permite ser un primer filtro donde se idéntica características personales, habilidades y destrezas, así como aspectos generales de la vida del candidato y a la vez le comunica las aspiraciones y aspectos generales de la empresa, de esta forma ambas partes comprenden el propósito tanto del trabajo asignado como lo que la empresa espera del candidato.

- c) **Entrevista de análisis:** Esta es uno de los elementos centrales del proceso de selección, esta se compone por; Preparación, apertura, y cierre.
- d) **Entrevista final** Es posible que, una vez cumplidos los objetivos de las entrevistas anteriores, se determinen dos o tres candidatos aptos para el puesto, en esta entrevista se pretende lograr la aceptación o rechazo del jefe inmediato del puesto vacante, ante los candidatos que continúan en el proceso.

Según la entrevista aplicada al gerente argumenta que el proceso de selección a través de la entrevista, muestra el momento de conocer o de saber si es la persona adecuada que se esta buscando en el momento. El cual se conoce al candidato y se pone a prueba las actitudes personales.

#### **4.10.2. Etapas de la entrevista**

La entrevista cuenta con tres etapas, cada etapa cumple un objetivo, y para cada una de ellas se establece un tiempo y se espera un resultado de esta. (Cómo entrevistar para la selección de Personal, 2005)

a) Rapport: Se hace referencia al clima emocional, producto de la interacción humana durante la entrevista, con esto se logra mayor cooperación por parte del entrevistado.

b) Preparación: En esta etapa el entrevistador se informa de lo necesario para conducir la entrevista. En esta parte lo más importante es conocer el perfil del puesto y sus requerimientos, así como los datos generales del candidato.

c) Apertura: Una entrevista debe comenzar siempre con algún comentario que busque relajar la tensión del entrevistado.

d) Desarrollo: En esta etapa se obtiene la información más relevante y profunda de los diferentes tópicos tratados. A su vez, se puede dividir en dos fases, a través de confrontaciones y clarificaciones respecto de; Intereses, experiencia, preferencias, pasatiempos, historia y experiencia laboral, personalidad, historia y vida familiar, aspiraciones, datos personales, actividades actuales, antecedentes, definición de sí mismo, entre otros.

e) Cierre: Este se hace diez minutos antes de finalizar la entrevista, se debe realizar un sondeo respecto del estado de ánimo del candidato; es importante no olvidar que posiblemente durante la entrevista se hayan suscitado situaciones de recuerdos y sentimientos difíciles, esto puede haber generado un cambio en el candidato. En esta etapa es importante que no se le den al candidato esperanzas, ya que aún no se ha tomado ninguna decisión, se debe dejar claro que es un proceso de selección en el que cuentan todos los resultados que se obtengan.

De acuerdo a las etapas que han diseñado los autores para la entrevista, cada una de ellas cumplen una función muy importante debido que al proceso de entrevista genera tensión, nerviosismo, estados de ánimos cambiantes y al aplicarse paso a paso la entrevista permitirá un espacio entre el entrevistador y el entrevistado facilitando las pautas necesarias para la recopilación de los datos que se quieren obtener.

Según la entrevista al administrador, señala que en surtidora YAMET, se realiza una serie de pasos hasta el momento de la contratación, esto con la finalidad de buscar el perfil del trabajador mas cerca del puesto vacante.

#### **4.10.3. Proceso de selección de entrevista**

Entrevista estructurada:

(Selección de personal, 2005) Esta se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo. Regularmente se utiliza como guía estructural la solicitud de empleo, o el curriculum Vitae. Para la realización de esta entrevista es necesario

evaluar previamente los aspectos del candidato que más le interesan a la empresa contratante, hacer énfasis en dichos aspectos, y profundizar en ellos. Se realizan preguntas cerradas y abiertas, estas se estructuran previo a realizar la entrevista; para la realización de esta entrevista, es necesario que el entrevistador lleve un control de las respuestas que el candidato brinda, por lo que se recomienda que lleve anotaciones, y que, al momento de finalizar la entrevista, pase en limpio los aspectos que desea resaltar de la entrevista realizada.

- a. Entrevista no Estructurada
  - b. Entrevista mixta
  - c. Entrevista individual.
  - d. Entrevista de grupo.
  - e. Entrevista de panel.
  - f. Entrevista telefónica.
- Entrevista por competencias.

También se conoce como entrevista conductual y es utilizada por los expertos en recursos humanos para llegar a saber si la persona entrevistada es la persona idónea para el puesto al que aspira.

Entrevista de provocación de tensión.

Se emplea en las entrevistas de trabajo, especialmente para directivos. El objetivo es crear tensión o situaciones estresantes para valorar la capacidad del candidato a la hora de resolver problemas, además de conocer su grado de tolerancia a la frustración o su capacidad de manejo del estrés (Garcia-Allen, s/f)

El proceso de selección de personal, es la primera pregunta que debe hacerse todo departamento de RR-HH. Para recoger la mayor cantidad de talento. El cual debe de servir para cubrir las necesidades de la empresa en cada momento de su plan de negocio.

Según la entrevista realizada al gerente, los procesos de selección deben garantizar que las nuevas incorporaciones encajan en la entidad.

#### 4.10.4. Ventajas y Desventajas de la entrevista

	Entrevista estructurada	Entrevista no estructurada
Ventajas	Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder.	El entrevistador tiene mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde.
	Es una técnica muy válida cuando tenemos muy poca información sobre un tema y queremos hacer una investigación explorativa.	-El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista. -Puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.
	-Fácil de administrar y evaluar. -Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas. -Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador. -Resulta en entrevistas más pequeñas.	
	Alto costo de preparación. -Los que responden pueden no aceptar un alto nivel en la estructura y carácter mecánico de las preguntas.	Puede utilizarse negativamente el tiempo, tanto de quien responde como del entrevistador. -Los entrevistadores pueden introducir sus sesgos en las preguntas o al informar de los resultados.

<b>Desventajas</b>	<p>El entrevistado/a puede tener problemas para manifestar sus puntos de vista respecto de un tema concreto.</p> <p>-Un alto nivel en la estructura puede no ser adecuado para todas las situaciones.</p> <p>-El alto nivel en las estructuras reduce responder en forma espontánea, así como la habilidad del entrevistador para continuar con comentarios hacia el entrevistado.</p>	<p>-Puede recopilarse información extraña</p> <p>-El análisis y la interpretación de los resultados pueden ser largos.</p> <p>-Toma tiempo extra recabar los hechos esenciales.</p>
--------------------	--	---

Si se opta por realizar entrevistas para recabar información, lo lógico es tener bien identificados a los entrevistados y tratar de ganar su confianza, ser claros y directos en las preguntas y dominar a la perfección el tema a tratar, de esta manera se podrá obtener los datos exactos para la investigación.

Teóricamente suena sencillo, pero en la práctica no se da por diversos motivos que en la mayoría de las ocasiones escapan a la capacidad de control de la situación, quizás se deba leer algo de psicología.

Investigador/a está bajo el poder del entrevistado/a; depende completamente de él o de ella para llevar a cabo la investigación. En este sentido, puede ocurrir que el entrevistado/a no quiera dar información relevante o no sepa cómo expresarla por lo que el investigador/a se puede quedar sin información. Unida a esta dependencia, es necesario señalar que es el entrevistado/a el que determina lo que es importante y lo que es secundario.

En cuanto a lo expresado los párrafos anteriores la entrevista es un instrumento que permite conocer a profundidad elementos necesarios que el entrevistador desea conocer del entrevistado y las desventajas es que el entrevistado tenga dificultades para expresarse, olvidar detalles, puede cambiar de estado emocional, por lo tanto, el entrevistador debe preparar la entrevista anticipadamente previendo todos estos detalles que, aunque parezcan mínimos son necesarios al momento de aplicarla.

## **4.11. Contratación**

### **4.11.1. Conceptos Contratación.**

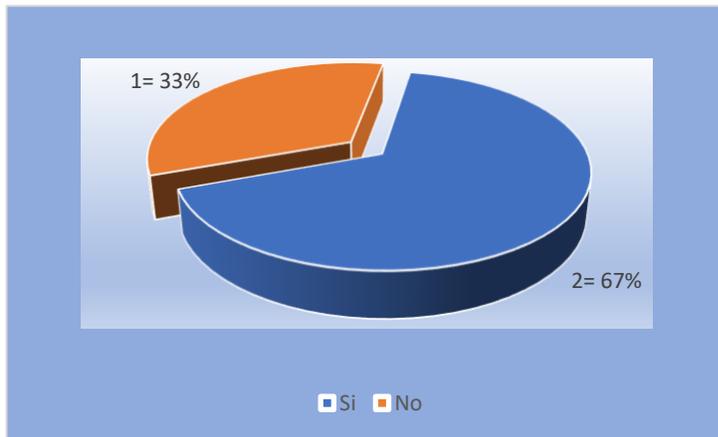
Vale decir (Gestión de Recursos Humanos, 2016) La contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio.

Como su nombre lo indica, el proceso de contratación implica un contrato, es decir, un documento en el que ambas partes hacen un compromiso, compromiso que será avalado por un determinado orden jurídico (Modelos de contratación , 1999)

Por todo lo anterior la contratación es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores.

De la población encuestada se les consulto, si la surtidora les da a conocer su contrato de trabajo, lo que el 100% respondió que sí, lo cual indica que se les da a conocer sobre un contrato de trabajo.  
Ver anexo

Gráfica #5



### **Contrato de trabajo**

**Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores de surtidora YAMET**

Al realizarle la pregunta a los encuestado de la surtidora YAMET el 33% respondió que no poseía un contrato laboral al contrario el 67% de ellos que respondieron que si poseían dicho contrato, lo que indica que no todos cuentan con un contrato de trabajo.

Por lo tanto, se determina que en este aspecto hay debilidades puesto que deberían elaborar un contrato laboral bajo las normas y aspectos de ley.

#### **4.11.2. Estructura del contrato**

Por consiguiente (Estructura Presupuestal de un Proyecto Económico, 2005) Un contrato consta, como máximo, de las siguientes partes:

1. Título
2. Encabezamiento
3. Manifestaciones
4. Definiciones
5. Cláusulas
6. Firma

Una definición común para el contrato es el acuerdo de dos o más partes para crear, modificar, regular o extinguir entre sí una relación jurídica patrimonial. El contrato sirve como medio de regulación de conflictos de intereses entre particulares y es uno de los actos que toda

persona realiza numerosas veces cada día. (María, Contratación laboral y tipos de contrato: criterios jurisprudenciales, 2009)

Según los autores la definición de un contrato es el mutuo acuerdo entre dos o más persona para crear, modificar o romper una relación jurídica patrimonial, este sirve como un medio de arreglo y de desacuerdos entre particulares.

Según la entrevista al gerente argumenta, que constar con una estructura de contrato es fundamental, ya que es un documento muy relevante debido a que permite asegurar que se cumplan los acuerdo y beneficios para las partes involucradas.

#### **4.12. Legislación laboral**

La legislación laboral es conjunto de leyes y normas que tienen por objetivo regularizar las actividades laborales, ya sea en lo que respecta a los derechos del trabajador, como también a sus obligaciones y lo mismo para el empleador. la legislación laboral es una rama del derecho relativamente joven en comparación con otras ramas ya que surge recién en el siglo XX luego de muchos años de protestas y reclamos de sectores obreros que pedían por mejores condiciones de trabajo, estabilidad y seguridad. (Rosalío, Legislación Laboral, 1998)

Por consiguiente (Legislación Laboral, 2004) La legislación laboral es el conjunto de normas jurídicas que regulan todos los ámbitos del trabajo, incluyendo la protección de los trabajadores y, estableciendo reglas que permitan una relación constructiva entre productividad y derechos de quienes trabajan para lograrla.

Estas normas y leyes sientan los derechos y deberes de quienes trabajan y quienes lo otorgan, tanto desde un punto de vista general como también específico. Además, regula ámbitos como el trabajo infantil y juvenil, jornadas laborales y salarios justos, entre otras. (de la Fuente Marta, 1999)

Otra área propia de la legislación laboral es la protección social de los trabajadores ante problemas como el desempleo, accidentes laborales, incapacidad laboral, bajas por maternidad, horas extra, etc. (Senzano, 2007)

Fuente: Encuestas a trabajadores de la surtidora YAMET. Ver en anexos grafica 6

A la población encuestada se les consultó si conocían la legislación laboral el 100 % contestaron que poco equivalente al 100% lo que indican que hay desconocimiento de la ley del trabajador.

#### **4.13. Toma de decisión de contratar un nuevo trabajador**

Una decisión es definida como: “un juicio o elección entre dos o más opciones, y es algo que surge de innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida” (Ágnes, 2002)

Dentro de la toma de decisiones se establecen una serie de pasos que incluyen una búsqueda de alternativas; esta es una capacidad que se debe potencializar pues todas las personas no tienen la habilidad de generar o determinar alternativas dentro de la toma de decisiones o, en muchas oportunidades, se limitan o encuentran una sola alternativa, o puede suceder lo contrario, es decir, cuando se plantean varias alternativas. (Administración de Personal, 2001)

De acuerdo a lo expresado por (ALLES Martha Alicia, 1998) El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Luego de aplicar las técnicas de selección apropiadas, ya haber evaluado a los candidatos, RH tiene la responsabilidad de un Informe integrador del proceso, este hace referencia a que en este punto se integran todos los elementos recogidos, se producen unas conclusiones sobre ellos. Este informe integrador, contiene toda la información acerca de los candidatos finalistas.

Se puede inferir, entonces, que la mayoría del tiempo se está tomando decisiones, no solo a nivel laboral, sino también en los diferentes aspectos que rodean la vida diaria del ser humano.

Las de emergencia, que son aquellas que no tienen precedentes y, por ello, deben tomarse al instante, las cuales traen implícita una dedicación de tiempo importante. Las estratégicas, son para el autor las más exigentes, pues implican decisiones que apuntan a los objetivos y metas organizacionales, además de convertirlas en planes concretos.

Finalmente, las decisiones funcionales, que están relacionadas con los problemas del personal, refiriéndose allí a aspectos como la contratación y el despido, acciones que requieren de manejos especiales y que, por ende, son delicadas. Teniendo en cuenta lo anterior, se observa una gran importancia sobre la toma de decisiones relacionadas con el personal en las organizaciones donde se hace énfasis en la contratación y los despidos.

#### **4.14. Desarrollo de Subsistema de alimentación**

Alimentación de RRHH (recursos humanos) es la acción y efecto de gestionar: en el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados. (Cárdenas Sánchez, 2002)

“El ejercicio, entendido éste como el resultado de la suma de la pericia de los empleados de la unidad de información, más la motivación que tiene el personal de la compañía. La pericia se constituye en el resultado de sumar la capacitación con la experiencia. La motivación es la sumatoria de la actitud del personal y las condiciones del medio ambiente”. (Boyero, 2017)

Según (Reclutamiento y Saelección, 2010) lo anterior es la base y punto de partida para poder hacer un adecuado reclutamiento, selección, capacitación, y asistencia tanto psicológica como social.

Empleo de procedimientos adecuados para la atracción de talento humano, que aporte mediante sus habilidades productos y servicios de calidad que den cabida a mayor apertura de la empresa.

## V. Conclusiones

Al concluir con esta investigación, se puede afirmar que el subsistema de Alimentación o aprovisionamiento de recursos humanos en la surtidora YAMET de acuerdo a los aspectos abordados se describe lo siguiente:

- 1). Se logró verificar cada uno de los instrumentos que aplica dicha surtidora para el reclutamiento y selección del personal para el cargo indicado que va a ocupar, donde se aplica el reclutamiento mixto lo que facilita la selección porque se puede valorar tanto aspectos personal y laboral del solicitante.
  
- 2). En cuanto a las debilidades encontradas no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos ya que es la administradora la que ejerce esta función afectando así el buen funcionamiento de la empresa. Otra debilidad encontrada es que no se aplica el examen físico que debe responder el contratado ya que es de suma importancia conocer el estado físico, emocional, y moral del personal a contratar.
  
- 3). Se valora que la surtidora YAMET es una Pyme que aplica el subsistema de alimentación de una manera no como lo establecen los Recursos Humanos, pero a pesar de esto ha seleccionado personal calificado y ellos manifiestan estar satisfechos en su puesto de trabajo que desempeñan.

## VI. Bibliografía

- Administración de Personal. (2001). En D. Gary. México,: Prentice Hall.
- Administración de Recursos Humanos . (2006). En B. C. Alfredo.
- Administración de recursos humanos. (2005). En R. M. R. Wayne Mondy. México.
- Administración de Recursos Humanos. (2005). En R. W. Noe. México: PEARSON.
- Adalberto, C. (2007). En *Administración de Recursos Humanos* (págs. 29,155). Colombia : MC Graw Hill.
- Ágnes, H. ( 2002). *Axiología de la modernidad* . Madrid : Frónesis Cátedra Universitat de Valencia.
- Alfredo, B. C. (2006). En *Administracion de Recursos Humanos* (págs. 10-27). Caracas: Laurus.
- Alfredo, B. C. (2006). *Administracion de Recursos Humanos*. Costa Rica: univesidad Estatal a Diatancia.
- Alicia, A. M. (2008). *Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias*. México: Granica México SA.
- ALLES Martha Alicia. (1998). *Empleo: El proceso de Selección*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Ansorena, Á. d. (1996). En *15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e instrumentos* (pág. 57). España: PAIDOS.
- Antos, A. (2010). *estión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bautista, y. S. (abril de 2004). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de *www.gestiopolis.com* .
- Boyeró, M. &. (2017). En *El factor humano como elemento competitivo para la organización moderna* (pág. 222). Medellín: Universitatría.
- B. Rosalío, *Legislación Laboral* (pág. 18) (2004). México: LIMUSA S A.
- Boland Lucrecia, *Funciones de la administración* (pág. 141). Argentina : (2007). edit UNS.
- Cárdenas Sánchez, M. E. (2002). *Orientación al empresario en administración del talento humanoServicio* . Bogotá, D.C: Nacional de Aprendizaje, .
- Cebrián Carrillo Antonio, P. N. (2008). En *Selección de personal* (pág. 3). España: Vértice.
- Cuesta, A. *Alimentación de Recursos Humanos*. Habana Cuba: (2015). Ecoe Ediciones .
- Chiavenato. (2000). En G. d. capital. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato. (2000). *Gestión de RRHH*.

Chiavenato. ( 2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato 2007, 1., & Dolan 1999, 9. (s.f.)

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. España: Editorial Mc Graw Hill. P.

Chiavenato, I. (2007). En *Gestión del talento humano* (pág. 106). España: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007<sup>a</sup>). En A. d. recursos humanos. España : ESIC.

Chiavenato, I. (s.f.). *Admonistración de Recursos Humanos* . España : McGraw-Hill Interamericana de Españ

Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

De la Fuente Marta, A. (1999). *Modelos de contratos internacionales*. Madrid : CONFEMETAL.

Delgado González, S. (2012). *Recursos humanos*. Madrid: ParaninfoSA.

Dessler, G. (2001). En *Administración de personal*. México.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

Dessler, G. y. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Díaz Paniagua, E. . (2005). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas* (6ta ed.). México: Paraninfo SA.

Dolan, S. M. En *La gestión de los recursos humanos* (pág. 274). México: ( 2014). McGraw-Hill, Interamericana de España.

D. I. Marta, *Modelos de contratación* (pág. 13). Madrid: (1999). Fundación Confemetal.

Federico y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Díaz Santos.

Gan, F. y. (s.f.). En *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo humano* .

Garcia-Allen. (s/f). <https://www.gestiopolis.com/la-entrevista-laboral/>.

Gary Dessler. (2009). En *Administración del personal* (pág. 133). México: Pearson Educación México.

Gismera. (2002). [www.uaeh.edu.mx. boletin tepeji](http://www.uaeh.edu.mx/boletin_tepeji).

González, J. M. (2000). En *La contratación internacional: guía práctica* (pág. 17).

H. D. García Noya María, *Selección de personal* (pág. 107). Madrid: (2005). ESIC Madrid. <http://iselavasquez.blogspot.com>. (2011-11). Obtenido de /control-de-recursos-humanos-y-su.htm.

I. Chiavenato. *Comportamiento Organizacional*. España: (2007) McGraw-Hill Interamericana de España.

I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 26). Argentina : (2000). Editorial de la Universidad Nacional del sur.

Idalberto, C. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles: McGraw-Hill.

Idalberto, C. (2007). *Administración De Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.

Idalberto, C. (2007,). *Recursos Humanos ;Dirigir y gestionar personas en las organizaciones* . Barcelona : ESIC.

Idalberto, C. (2008). *Selección de personal*. España: Vértice.

Idalberto, C. (2018). En *Administración de recursos humanos* (págs. 182-184). España, Chile: McGraw-Hill .

J. L. Rete, *Cómo entrevistar para la selección de Personal* (pág. 8). México: (2005). Pax México.

Jaime, G. E. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El manual moderno.

José, N. L. (2010). *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas*. Madrid : Fundación Cofement

L. R. Javier. *Como entrevistar en la selección de personal* . México: (2005). Pax México.

L. G. Guillermo, *Gestión de Recursos Humanos* (pág. 122). España: (2016). EDITEX SA.

Levi, S. (1986). En *Evaluación de los resultados* (pág. 385). España: GRANICA SA.

López, M. J. (1999). *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas*. Madrid: Confemetal.

Llanos Rete, J. (2005). En *Integración de Recursos Humanos* (pág. 5). México: PAX México.

M. G. Alonso, *Estructura Presupuestal de un Proyecto Económico*. Bogota(2005).

M. B. Andrés, *Test psicotécnicos* (pág. 32). Madrid: (2006). Teber.

María, G. P. (2009). *Contratación laboral y tipos de contrato: criterios jurisprudenciales*. España: Lex Nova.

María, G. P. (2010). En *Contratación laboral y tipos de contrato: criterios jurisprudenciales* .

N. C. Cabrión Antonio, *Lecciones de contrato de trabajo* (pág. 109). Madrid: (2015).

P. Rojas, *Reclutamiento y Saelección* (pág. 35). Barcelona : ( 2010). UOC.

R. L. David, *Ingenieria administrativa* (pág. 268). Bogotá : (2016). Ediciones de la U.

Pablo, M. A. (2010). En *Selección de Personal* (pág. 176). España: Vigo.

Puchol Moreno, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ma ed.). España: Diaz de Santos.

Puchol Moreno, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. ( 7a ed.). Monterrey (México): Diaz de santo.

R. Wayne Mondy, . M. (2005). En *Administración de recursos humanos* (pág. 167). México: Pearson .

Robbins, S. P. (2010). *Administración*. (10ma ed.). México.

Rosalío, B. (1998). En *Legislación Laboral* (pág. 37). Lima: Limusa.

Senzano. (2007). En C. S. Gonzalo, *Legislación laboral Aplicada* (pág. 18). Bolivia: La hoguera.

Simòn Dolan, R. S. (s.f.). En *La Gestión de Recursos Humanos*.

Simón Dolan, R. S. (2007). *Planificacion de los Recursos Humanos*. España: Vértice.

Stephen P. Robbins, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. España: Pearson Educación .

Varela Villegas, R. (2001). En *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (pág. 49). Costa Rica : Tecnologica de Costa Rica .

William B. Werther, . D. ( 2000 ). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Printed in México.

William B. Werther, K. D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. España: Interamericana .

# **VII. Anexo**

## Operacionalización de la Variable

Variable	Concepto	Subvariable	Indicador	Preguntas	Escalas	Instrumentos	Fuente
Administración de RRHH.	Es el departamento encargado de las contrataciones administración y despido del personal, asegurando que las mejores prácticas estén en su lugar todo el tiempo.	ARH  Alimentación	Reclutamiento	<p>¿Qué tipos de reclutamiento aplica para seleccionar al candidato indicado para el puesto?</p> <p>¿La surtidora al momento de su contratación le da a conocer algún contrato laboral?</p> <p>¿Tiene contrato de trabajo?</p> <p>¿La surtidora exige documentos como curriculum vitae, identificaciones, antecedentes judiciales, diplomas, recomendaciones, certificados entre otros?</p> <p>¿Cómo empleado conoce la legislación laboral?</p> <p>¿Cuál fue el procedimiento que le aplicaron</p>	<p>Reclutamiento externo Reclutamiento interno</p> <p>SI NO</p> <p>SI NO</p> <p>Siempre. Algunas veces. Nunca.</p> <p>Poco Mucho Nada</p> <p>Selección interna</p>	Encuesta.	Gerente.  Personal que labora.

				<p>para la selección de su puesto?</p> <p>¿Cómo califica el proceso de selección de personal en la surtidora?</p> <p>¿Considera importante la aplicación de exámenes durante la selección de personal?</p> <p>¿La surtidora le da opción de participar en el proceso de selección de un cargo?</p> <p>¿Cómo considera la importancia que tienen los RRHH en la surtidora?</p>	<p>Selección interna</p> <p>Excelente Muy bueno Bueno Deficiente</p> <p>Importante. Muy importante No importante</p> <p>En ocasiones. Siempre. Nunca.</p> <p>Abortas.</p>	Entrevista	
Subsistema de Alimentación	La alimentación de los Recursos Humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales,	Selección  Contratación	Importancia	¿Cómo realiza el proceso de selección de personal en su empresa?	Abiertas.	Entrevista	Gerente.  Personal que labora.

	buscando la eficacia organizacional.						
			Tipos de Reclutamiento.  Contrato aboral.	¿Describa la importancia que tiene el reclutamiento para optar a un puesto de trabajo?	Abiertas		
				¿Cuáles son los medios de reclutamiento más utilizados?	Abiertas		
				¿Conoce el mecanismo para encontrar el candidato indicado para desempeñar el puesto de la empresa? Describa.	Abiertas		



**Anexo # 2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**FAREM-MATAGALPA**

**Encuesta**

Somos estudiantes de V año de la Carrera de Administración de Empresa Turno Sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa y estamos realizando seminario de graduación, investigando el tema Alimentación de recursos humanos en la surtidora YAMET del Municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020, para enriquecer nuestro trabajo necesitamos de su valioso aporte respondiendo las siguientes interrogantes.

Agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será determinante para la realización de este estudio.

Le sugerimos leer la encuesta antes de contestar

---

**Interrogante**

**Encuesta**

1. ¿La surtidora al momento de su contratación le da a conocer algún contrato laboral?

Si  No

2. ¿Tiene contrato de trabajo?

Si  No

3. ¿La surtidora exige documentos como curriculum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados entre otros?

Siempre  Algunas veces  Nunca

4. ¿Cómo empleado conoce la legislación laboral?

Poco  Mucho  Bastante

5. ¿Cuál fue el procedimiento que le aplicaron para la selección de su puesto?

Selección interna  Selección externa

6. ¿Cómo califica el proceso de selección de personal en la surtidora?

Excelente  Bueno  Muy bueno  Deficiente

7. ¿Considera importante los exámenes que se aplican durante la selección de personal?

Importante  Muy importante  No importan

8. ¿La surtidora le da opción a participar en el proceso de selección de un cargo?

En ocasiones  Siempre  Nunca

Gracias por su colaboración



### Anexo # 3

## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA FAREM-MATAGALPA

### Entrevista

Somos estudiantes de V año de la Carrera de Administración de Empresa Turno Sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM-Matagalpa y estamos realizando seminario de graduación, investigando el tema Alimentación de recursos humanos en la surtidora YAMET del Municipio de Río Blanco en el último trimestre del año 2020, para enriquecer nuestro trabajo necesitamos de su valioso aporte respondiendo las siguientes interrogantes.

Agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será determinante para la realización de este estudio.

#### Interrogantes

Entrevistas:

1. ¿Cómo considera la importancia que tienen los recursos humanos en la surtidora?

---

---

---

2. ¿Cómo realiza el proceso de selección de personal su empresa?

---

---

---

3. ¿Describa la importancia que tiene el reclutamiento de personal para optar a un puesto de trabajo?

---

---

---

4. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento más utilizados por esta institución ?

---

---

---

5. ¿Conoce el mecanismo para encontrar el candidato indicado para desempeñarse en el puesto de la empresa, describa?

---

---

---

6. ¿Es importante para la surtidora el proceso de reclutamiento de personal? ¿Por qué?

---

---

---

7. ¿Qué tipos de reclutamiento aplica para seleccionar al candidato indicado para el puesto? Mencione.

---

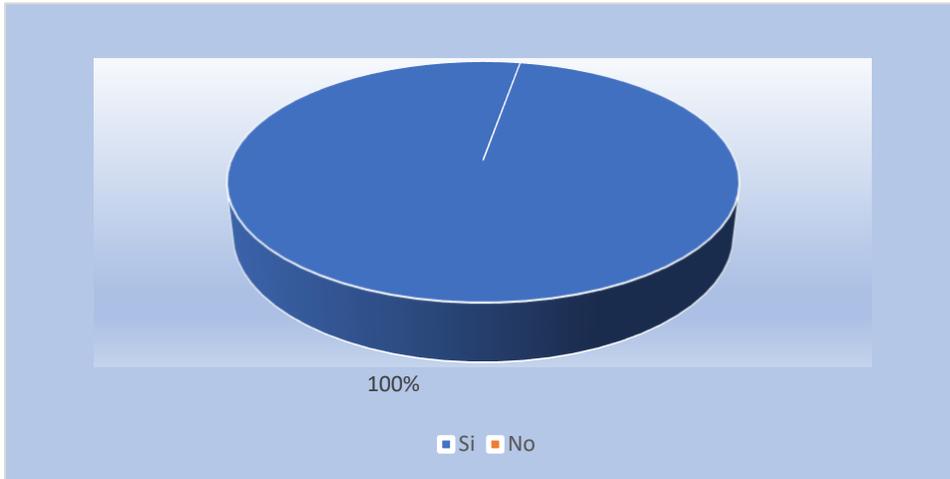
---

---

8. ¿Qué tipos de exámenes aplica durante la selección de personal?

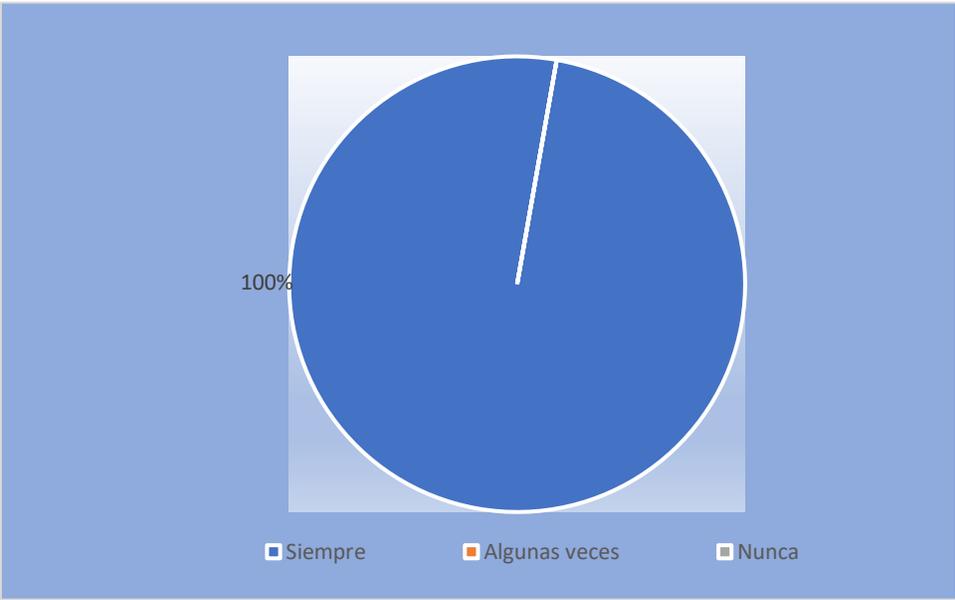
Gracias por su colaboración

## Anexo # 4



**Conocimiento de contrato laboral**

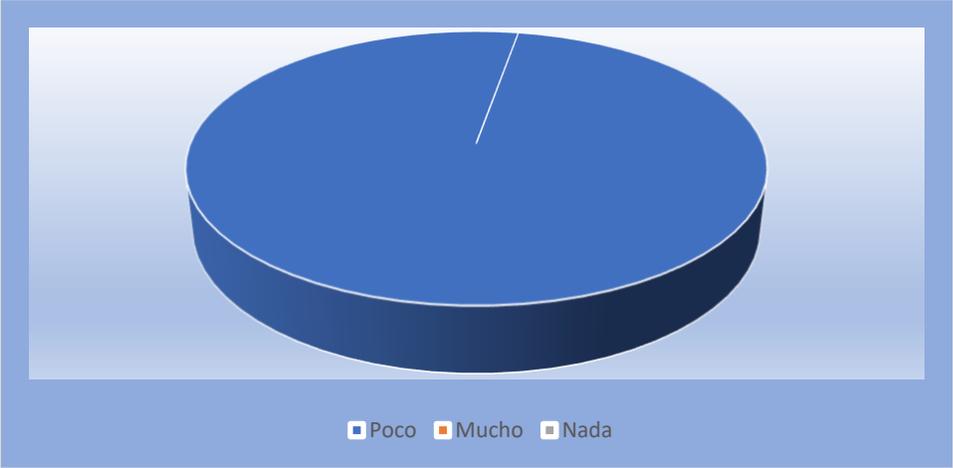
**Fuente elaboración de encuestas aplicadas a trabajadores de surtidora YAMET**



**Exigencia de Curriculum vitae**

**Fuente: encuesta elaboración propia de encuesta aplicadas a trabajadores de surtidora**

**YAMET**



**Conocimiento de legislación laboral**

**Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de surtidora YAMET**

## Anexo # 5



Ilustración 1 Edificio de ubicación de la surtidora



Ilustración 2 Apertura de la surtidora



Ilustración 3 Vista lateral de la surtidora



Ilustración 4 Visitando la surtidora



Ilustración 5 Vista frontal del edificio de la surtidora



Ilustración 6 Vista interior de la surtidora



Ilustración 7 Vista interior de la surtidora



Ilustración 8 Vista interior de la surtidora



Ilustración 7 Vista interior de la surtidora