

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua**

**UNAN-Managua**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa**

**FAREM-Matagalpa**



### **Seminario de Graduación**

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

#### **Tema:**

El sistema de Administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

#### **Sub tema:**

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Planta Procesadora de frijoles Las Tejas del municipio de Matagalpa, año 2015.

### **INTEGRANTES**

Asunción María Santana Bermúdez

Digna Yesica Cardoza González

Tutor

Msc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, 15 de Febrero del 2016.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua**

**UNAN-Managua**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa**

**FAREM-Matagalpa**



### **Seminario de Graduación**

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

#### **Tema:**

El sistema de Administración de recursos humanos y el subsistema de aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

#### **Sub tema:**

Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Planta Procesadora de frijoles Las Tejas del municipio de Matagalpa, año 2015.

### **INTEGRANTES**

Asunción María Santana Bermúdez

Digna Yesica Cardoza González

Tutor

Msc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, 15 de Febrero del 2016.

## Contenido

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
CARTA AVAL .....	iv
RESUMEN .....	v
I INTRODUCCION .....	1
II JUSTIFICACION .....	5
III OBJETIVOS.....	6
a. Objetivo General: .....	6
b. Objetivos Específicos: .....	6
IV. DESARROLLO.....	7
a. Aspectos Generales.....	7
b. Caracterización de la Empresa .....	7
c. Giro de la Empresa .....	7
d. Antecedentes de la Empresa .....	7
e. Misión, Visión.....	8
MISIÓN.....	8
VISIÓN .....	8
f. Valores.....	10
I. Sistema de Administración de Recursos Humanos. ....	11
1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	11
1.2. Propósito de la Administración de Recursos Humanos. ....	13
1.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos. ....	14
1.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	14
1.5. Subsistema de Administración de Recursos Humanos. ....	23
<b>1.5.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.</b> .....	23
<b>1.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.</b> .....	23
<b>1.5.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.</b> .....	24
<b>1.5.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.</b> .....	24
<b>1.5.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.</b> .....	25

II. Subsistemas de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.....	26
2.1. Planeación de Recursos Humanos. ....	26
<b>2.1.1. Concepto</b> .....	26
III. Desempeño Laboral.....	76
3.1. Definición.....	76
3.2. Importancia.....	77
3.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral. ....	78
<b>3.3.1. Competencias Laborales</b> .....	78
<b>3.3.2. Comportamiento organizacional.</b> ....	84
<b>V. Conclusiones</b> .....	92
<b>VI. Bibliografía</b> .....	93
<b>VII. ANEXOS</b> .....	96

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a “Dios” que me ha dado la vida, todo lo que soy cuanto tengo, por haber sido mi luz y mi guía y llevarme por el camino del bien, por permitirme culminar mis sueños que un día me propuse alcanzar, por darme la fortaleza y sabiduría para enfrentar cada circunstancia, ya que sin él no hubiese sido posible culminar mis estudios.

A mi madre porque siempre estuvo conmigo brindándome su apoyo cuando más lo necesitaba, por haberme inculcado sus valores, principios y conocimientos.

A mis hijos por ser alguien muy importante en mi vida, por brindarme todo su apoyo durante mi preparación.

¡Gracias!

**Asunción María Santana Bermúdez.**

## DEDICATORIA

A Dios:

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Ya que sin la ayuda de él, no hubiese sido posible la realización de mis metas; gracias por ser mi guía y mi maestro y por haberme regalado sabiduría para concluir mis estudios.

A mis padres:

Por haberme brindado su apoyo incondicional y económico, darme fuerza para continuar con mis estudios, por brindarme sus consejos, valores, educación, amor, cariño, confianza, por darme una carrera que me servirá para mi futuro, aunque hemos pasados momentos difíciles siempre me han estado apoyando. Les agradezco mucho por estar siempre con migo, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta.

¡Gracias!

**Digna Yesica Cardoza González.**

## **AGRADECIMIENTO**

Damos gracias Principalmente a Dios, por permitirnos culminar nuestros sueños que un día nos propusimos alcanzar, por darnos la fortaleza y sabiduría para enfrentar cada circunstancia.

A nuestros padres, les agradecemos porque, estamos orgullosas de quienes son y quienes han sido. Por velar por nosotras, por habernos apoyado siempre, gracias a ellos hemos logrado concluir nuestros estudios profesionales para ser unas personas de bien en la vida.

Al señor Froilán Santana Bermúdez que en determinado momentos atendió generosamente nuestras consultas y aclaro nuestras dudas iluminándonos con la luz de sus conocimientos.

A nuestro tutor, Msc. Francisco Hernández Pérez, y docentes que a lo largo de estos cinco años nos brindaron el don del conocimiento, enseñándonos día a día la importancia de mantener los valores éticos y terminándonos de formar profesionalmente.

Al señor Saturnino Picado propietario de la planta procesadora de frijol las Tejas , por habernos dado la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo en su negocio, y por su interés y apoyo incondicional cuando se requirió de su tiempo para atendernos.

Asunción María Santana Bermúdez.  
Digna Yesica Cardoza González.

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**Unan-Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria**

**Farem-Matagalpa**



**CARTA AVAL**

El suscrito tutor del Seminario de Graduación, Titulado “El sistema de administración de Recursos Humanos y el Sub Sistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015”, realizado por los Bres:

Asunción María Santana Bermúdez y Digna Yesica Cardoza González

**Hace Constar que:**

En cumplimiento a la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios, plan 1999, aprobada por el consejo universitario en sesión N° 15 del 08 de agosto de 2003 Arto. 1, 8 y 9 del reglamento del régimen académico estudiantil, capítulo III, cumple con todos los requisitos establecidos en el desarrollo de este trabajo, tanto en los aspectos metodológicos como científicos. Se le realizaron todos los ajustes a las recomendaciones sugeridas por el tutor, mismas que fueron corroboradas y aprobadas para la culminación de este trabajo en referencia.

Extiendo la presente Carta Aval, a los doce días del mes de enero de dos mil diez y seis.

Cordialmente.

Msc. Francisco Hernández

Tutor

CC. /archivo.

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como propósito conocer la influencia del subsistema de Aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la planta procesadora de frijoles las Tejas ubicado en el Municipio de Matagalpa en el II semestre del año 2015.

La presente investigación concierne a pequeñas, medianas y grandes empresas que siendo las unidades económicas más antiguas del mundo están, conformadas por un sistema que genera fuente de empleos, aportando al desarrollo socio-económico del país. La cual tomamos como referencia la pequeña empresa.

El subsistema de aprovisionamiento constituye un elemento importante a partir de las evaluaciones del desempeño del trabajador ya que la Administración de RRHH es una función dedicada a la integración, evaluación y la remuneración de los empleados.

Por medio de los instrumentos aplicados se logró encontrar que la Empresa Procesadora de frijoles "Las Tejas ", no cuenta con un departamento de recursos humanos por lo que la empresa necesita tomar en cuenta la necesidad de crear este departamento, cabe mencionar que esta empresa, lo ha hecho pero de una forma empírica. Para finalizar este estudio refleja en sus resultados que la empresa posee problemas y obstáculos así como también la falta de implementación de las estrategias adecuadas para el éxito de la empresa.

## I INTRODUCCION

La presente investigación se refiere a la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la planta procesadora de frijoles las Tejas, ya que es un plan importante administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. ., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general en el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades, la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Es claro que los Objetivos de esta planta procesadora en la mayoría de su actividad como empresa depende fundamentalmente de las personas que trabajan en ella, desde los que dirigen hasta los trabajadores de campo o terreno, así la responsabilidad de la toma de decisiones corresponde a las personas, el aprovisionamiento es una herramienta clave para dar solución a las necesidades del personal para así motivarlos a alcanzar los objetivos específicos que se plantean como empresa. Resulta extremadamente importante que la empresa organice los recursos humanos de que dispone de manera idónea a sus necesidades, ya que una estructura organizativa inadecuada será una fuente constante de ineficacias e incluso de conflictos entre los miembros de la empresa lo que influirá sobre su producción. Esta investigación tiene como propósito orientar a los máximos dirigentes de esta empresa sobre la importancia del aprovisionamiento para los recursos, para que no exista una brecha de error o accidentes que se puedan lamentar a futuro en las diferentes áreas de la planta procesadora. En esta planta procesadora de frijoles no se ha realizado ningún estudio relacionado con la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de

recursos humanos en el desempeño laboral, lo que si es cierto que dentro de sus posibilidades tratan de asegurar el aprovisionamiento a todo el personal pero tienen deficiencia ya que no cuentan con recursos para asegurarse que se cumplan con las normas de uso de los que se le facilita a cada trabajador en las diferentes áreas, por lo que esperamos que este trabajo les ayude a mejorar las debilidades que tienen en la empresa.

Se trabajó con un enfoque filosófico mixto, para observar los pasos que se llevan a cabo dentro de la planta procesadora con el objeto de reconocer la importancia en la actualidad y reconocer en cierta medida el grado de importancia que tiene la influencia del subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores. Se realizó un análisis estadístico través del programa Microsoft Office Excel.2010 (cuantitativo) y gracias a estos se obtuvo una recolección de datos que a su vez permitió realizar el proceso de interpretación de los mismos (cualitativo), expresando dichos resultados en términos porcentuales.

Dicha investigación la consideramos que es de carácter transversal ya que solo en un tiempo determinado se está haciendo una investigación en este caso se hace en el II semestre del 2015. De acuerdo con Naghi, (2005) es una investigación correlacional, porque además de analizar, determinar y conocer, va a permitir describir los factores y los procesos del subsistema de aprovisionamiento que influyen en el desempeño de los trabajadores de la planta procesadora de frijol las Tejas Matagalpa.

De acuerdo con Bernal César (2006), el método utilizado fue el método teórico, ya que se hizo uso de la deducción que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares; e inducción ya que este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Por ende el método empírico puesto que se

utilizaron los instrumentos de entrevista-Administrador, encuesta–trabajadores y la guía de observación-Ambiente e involucrados.

El universo lo constituye el personal que labora en la planta procesadora las Tejas, la cual cuenta con un total de 40 trabajadores entre personal administrativo y trabajadores temporales .Los instrumentos que aplicamos son: encuesta a los trabajadores, entrevista al Administrador de la planta Martin Montenegro y señor Agustín González responsable de la seguridad del local. Para recopilar la información de los instrumentos que se aplicaron se tomó una muestra de 36 trabajadores según el teorema del límite central.

“De acuerdo al Teorema del Limite Central, la distribución de muestras debe de ser de 100 a más elementos”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006), es por ello que se utilizó el muestreo Probabilístico Aleatorio Sistemático, que de acuerdo con Vivanco (2005), “el muestreo sistemático es una variante del muestreo aleatorio simple y llega a ser más representativo, asegura saltos sistemáticos, de modo que ningún intervalo amplio de elementos queda sin representación”.

La muestra de los trabajadores a analizar es la siguiente:

Dónde:

<b>n: es la muestra</b>	?
<b>N: es la población</b>	40 trabajadores.
<b>Z: Nivel de Confianza</b>	1.65 (95%)
<b>E: Máximo error permitido</b>	0.10 (10%)

**p= 0.5**

**q= 1-p=0.5**

$$n = \frac{N Z^2 p(p-1)}{(N-1)E^2 + Z^2 p(1-p)}$$

$$n = \frac{(40)(1.65)^2(0.5)(0.5)}{(40-1)(0.10)^2 + (1.65)^2(0.5)(1-0.5)}$$

$$n = \frac{38.4}{(39)(0.01) + (2.7225)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{38.4}{(0.39) + (0.680625)} \quad n = \frac{38.4}{1.070625} = 35.86 \approx 36 \text{ Trabajadores}$$

## II JUSTIFICACION

Este trabajo investigativo se trata del Subsistema de Aprovisionamiento aplicado dentro de la Planta Procesadora de Frijol Las Tejas como también describir los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la misma y así poder determinar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento aplicado dentro de la empresa.

Tiene como propósito principal involucrarnos tanto con los dueños de la empresa como los trabajadores para conocer la forma en que trabaja la empresa por medio de sus opiniones y de esa manera contribuir a mejorar los procesos del Subsistema de Aprovisionamiento de la empresa.

Es de vital importancia para la sociedad misma ya que estos lugares han venido hacer un medio de subsistencia económica para muchas familias Matagalpinas permitiendo fuentes de empleos temporales que de una u otra manera ayudan al desarrollo económico del país por lo que pretendemos con esta investigación ayudar al mejoramiento de los problemas existentes y reales que de una u otra manera influyen en la sociedad como son las faltas de conocimientos prácticos y teóricos el cual se han venido realizando de manera empírica por lo que esta investigación llenara un hueco de conocimientos para la empresa y de esa forma brindar un mejor servicio profesional a sus colaboradores.

Este estudio tendrá un impacto en el estudio de recursos humanos y los recursos financieros de la organización.

Los beneficiados directos de esta investigación es la empresa, porque le va a permitir identificar los errores cometidos en cuanto al proceso de planeación, reclutamiento, selección ,contratación y retención de su personal y cabe mencionar que los beneficiados indirectos es la comunidad universitaria, la cual tendrá como base para la continuidad de otras investigaciones.

### III OBJETIVOS

#### a. **Objetivo General:**

Analizar la influencia del Subsistema de Aprovevisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Planta Procesadora de frijoles Las Tejas del Municipio de Matagalpa, año 2015.

#### b. **Objetivos Específicos:**

- Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por la planta procesadora de frijoles Las Tejas.
- Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la planta procesadora Las Tejas.
- Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de la planta procesadora Las Tejas.

## **IV. DESARROLLO**

### **a. Aspectos Generales**

### **b. Caracterización de la Empresa**

### **c. Giro de la Empresa**

La planta procesadora Las Tejas, es una bodega dedicada al procesamiento de grano de frijol procedente de empresas productoras, acopiadoras y productores de las diferentes zonas productivas del país.

La planta Procesadora Las Tejas se encuentra ubicada Kilómetro 126, Carretera Managua - Matagalpa, Costado Oeste de la Cervecería 505 las Tejas, Matagalpa, Nicaragua.

### **d. Antecedentes de la Empresa**

La planta procesadora Las Tejas inicia sus operaciones en el año 2000 como una bodega o acopio de granos básicos donde brindan servicio de secado y trillado de café, cacao, maíz, etc. Actualmente únicamente la labor es el procesamiento del grano de frijol. En el año 2002 logra la instalación de 2 máquinas procesadoras y lustradoras de grano llamada Oliver y pulidor. La planta se encuentra legalmente inscrita en el registro público de la propiedad la cual cumple con estar solvente con los impuestos aplicados por la municipalidad.

En el año 2007 logra su primera certificación bajo Norma ISO 14001:2004 “Sistema de Gestión Medio Ambiental” minimizando los impactos ambientales ocasionados al medio ambiente en cada una de sus actividades y procesos. Igualmente cumple con los requisitos de la Cadena de Custodia de Rainforest Alliance. Además de complementar el Sistema de Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control con las Buenas Prácticas de Manufactura y los Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento.

## **e. Misión, Visión**

### **MISIÓN**

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.(Chiavenato, 2007)

Planta Procesadora Las Tejas su misión es poder exportar e importar granos básicos hacia otros países.

El objetivo de la misión es exponer lo que identifica a la empresa, su ámbito de aplicación, a quienes o a quien va dirigido su accionar o producto que pretende ofrecer dentro de la sociedad o nichos de mercado a los que desea dirigirse, con el propósito fundamental de que la misión exprese la información completa y breve de la actividad económica o social a la que se dedica y para que al individuo que tenga acceso a esta, obtenga total y completa comprensión y conocimiento de lo que representa la organización.

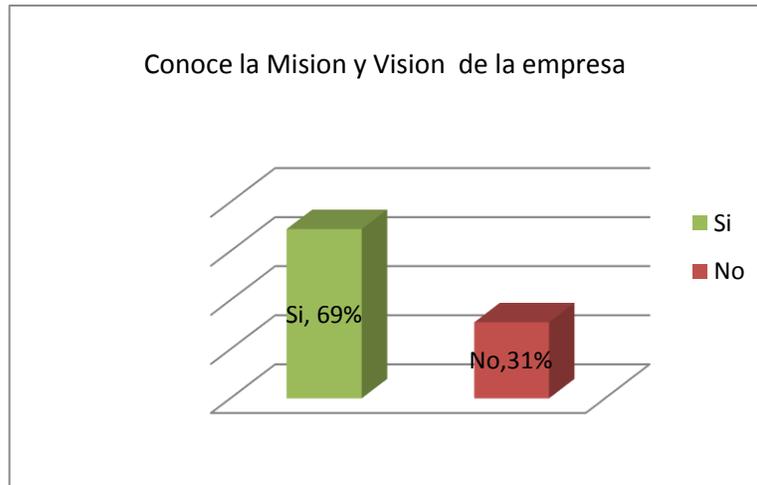
De acuerdo con la entrevista realizada al administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas afirma que la misión se encuentra definida y que posee conocimiento de ello, pero sin embargo se pudo constatar que esta no se encuentra visible al público (guía de observación directa) por consiguiente según datos obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores el 69% comentaron que si la han visto y el 31% no, porque no le ponen mente.

### **VISIÓN**

Según Idalberto Chiavenato La visión se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito organizacional.(Chiavenato I. , 2007)

La planta procesadora su visión es expandirse dentro y fuera de Nicaragua generando fuentes de empleo y ofertando servicios de calidad.

Gráfico # 1: Misión y Visión



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

A como se puede apreciar en la gráfica, el porcentaje con mayor puntuación es el 69% de los trabajadores que representan a 25 trabajadores que conocen la Visión y la Misión de la empresa y un 31% que representan a 11 trabajadores no tienen conocimiento de ella, podemos decir que la mayoría de los colaboradores, tienen conocimiento de la visión y misión empresarial, de lo que hace importante esta investigación, ya que en toda empresa se debería establecer mecanismos para infundir el conocimiento de la Visión y Misión de la empresa para la cual laboran.

Sin embargo constatamos mediante la observación que la misión y visión no se encuentra de forma visible y su ubicación no permite visibilizarla, ya que esta no está bien ubicada por encontrarse dentro de la oficina del gerente. Según se ha visto la misión y la visión debería estar en un lugar donde las personas la puedan apreciar.

La planta procesadora, su visión radica en crear productos de calidad con mayor valor agregado para el mercado nacional e internacional, llegar a ser una empresa líder en la industria por su excelencia, calidad y atención tanto a clientes como a

proveedores enfocándose en la confiabilidad y en el manejo de las operaciones que ahí realizan.

#### **f. Valores**

Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.(Frances, 2006)

Cada cultura refleja un sistema de valores. Básicamente, los valores son un conjunto de convicciones profundamente arraigadas hacia las que individuos, grupos y sociedades manifiestan un fuerte sentimiento de aprobación, estas convicciones compartidas constituyen útiles guías de comportamiento. Son la base, además, de lo que se considera “bueno” o “Correcto”. Sancionan creencias, forman actitudes y estimulan la expresión de opiniones. En el mejor sentido del término, los valores son los determinantes primarios del comportamiento humano. (Whitehill, 2002)

Los valores forman parte de la cultura de una organización, son los que dan la rectitud del camino a la Visión, para hacer que la misma valga la pena y para darle sentido al trabajo que se realiza en la organización. Los valores de una organización deben ser identificados como partes de un todo.

Cada valor debe ser percibido de acuerdo a su relación con los otros valores, permitiendo observar cómo influyen en el medio laboral. Una organización con buenos principios crea una buena imagen en el público y se gana el respeto y la confianza de la gente.

Los valores crean normas y roles que, a su vez, especifican la forma de relación deseable.

El comportamiento esperado depende en gran medida de la posición relativa de las partes involucradas. Un estudiante se comporta de una manera determinada

con su maestro. Pero su conducta será muy diferente cuando se relaciona con un compañero de estudio.

Se espera que las relaciones de los padres con los hijos, los jefes con los subordinados, marido y mujer siempre se desarrollen de manera aceptable.

Los valores que se contemplan dentro de la planta procesadora de frijol son:

- ✓ **Excelencia**  
Priorizamos cumplir los requerimientos del cliente a la primera, estandarizando y controlando todas nuestras actividades.
- ✓ **Transparencia**  
Todas las actividades llevadas a cabo por la empresa no son un secreto, nuestra competitividad se centra en establecer una relación de confianza con nuestros clientes.
- ✓ **Respeto**  
Valoramos las ideas y opiniones dentro de la empresa. Promovemos la crítica constructiva para el mejoramiento del equipo.
- ✓ **Trabajo en equipo**  
Creemos que el éxito de los resultados de la compañía proviene de la interacción en conjunto. Todos somos responsables para que el trabajo se lleve a cabo cumpliendo los requerimientos establecidos.
- ✓ **Compromiso**  
Nos comprometemos a cumplir lo acordado. Garantizamos que el cliente esté a gusto con los beneficios del producto en términos de rentabilidad.

## **I. Sistema de Administración de Recursos Humanos.**

### **1.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.**

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados (Chiavenato, 2008).

Según Chiavenato, (2008), destaca la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos en el mundo empresarial y los elementos que la componen; todas las empresas de hoy en día de alguna u otra manera se ven en la necesidad de la contratación de personal para llevar a cabo un sinnúmero de actividades dentro y fuera de la empresa, por lo que muchas veces éstas se ven sometidas a capacitar a su personal para que estos logren alcanzar un mejor desempeño laboral.

La planta procesadora de frijoles las tejas , es una empresa que no cuenta con una área de recursos humanos dedicada exactamente al manejo y control de Recursos Humanos, por lo cual, la Administración General de la empresa es la que se encarga tanto del proceso de reclutamiento hasta el proceso de selección.

¿Cuenta la Empresa con un Departamento de RRHH?

Tabla #1

Respuesta	SI	No
	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores “Planta procesadora de frijol las Tejas”

Según la tabla # 1, podemos observar que el 100% de los trabajadores están de acuerdo que no existe un departamento de recursos humanos y de la misma manera el administrador de la planta procesadora de frijoles las tejas mediante la entrevista realizada expresó que no existe, ya que es una empresa pequeña familiar la cual está tratando de crecer, pero que en un futuro esperan contar con este dpto. De RH. Por lo cual es él quien se encarga de realizar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

En efecto nos damos cuenta que cuando las empresas son pequeñas carecen de este elemento importante para el desarrollo y bienestar de los colaboradores.

¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?

Tabla #2

Respuesta	SI	NO
	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

Según la tabla#2, podemos observar que el 100% de los trabajadores contestaron que no están organizados en sindicatos y de la misma manera el administrador de la planta procesadora de frijoles las Tejas en la entrevista que se le realizó contesto que no existe un sindicato en la planta. Sin embargo esto va en dependencia de la decisión que tome cada trabajador siempre y cuando esta empresa sea grande por lo que no es el caso de la Planta Procesadora de Frijol Las Tejas por su tamaño y complejidad.

### **1.2. Propósito de la Administración de Recursos Humanos.**

El propósito fundamental de la Administración de Recursos Humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La Administración de Recursos humanos alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la Administración de Recursos humanos debe reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas **(Hernandez, 2011)**.

Comercial, (2015), plantea que uno de los propósitos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos es lograr que las empresas puedan adquirir un personal excelente, que llene todas las expectativas que se tiene y que le ayude a cumplir todas aquellas metas y objetivos que la empresa quiere lograr ya sea a largo o corto plazo, la Administración de Recursos Humanos es una de las áreas fundamentales dentro de las empresas ya que de aquí depende el éxito o el fracaso de una empresa.

Según el Administrador de la "Planta procesadora las Tejas" no requiere de personal calificado en el aspecto intelectual pero si con personal calificado apto para desempeñar la labor, lo que ha hecho que la empresa haya logrado alcanzar

sus objetivos establecidos y aun siga compitiendo en el mercado. En efecto una corta preparación intelectual no es muy recomendable para una empresa porque a la larga esto viene a ser perjudicial para la organización.

### **1.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.**

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, 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 (**Werther, 1992**).

Werther, (1992), señala que los objetivos, son la clave fundamental para evaluar cualquier acción llevada a cabo por los administradores de Recursos Humanos, estos objetivos se deben de formular de manera precisa de tal forma que estos puedan definir exactamente hacia dónde quiere llegar la empresa y que es lo quiere alcanzar.

Actualmente el gerente general de la planta procesadora las tejas es el que se encarga de diseñar dichos objetivos para que estos se han controlados por el Administrador, es decir, él es el encargado de planear y contratar el personal requerido para laborar en la empresa.

### **1.4. Funciones de la Administración de Recursos Humanos.**

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso,

satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

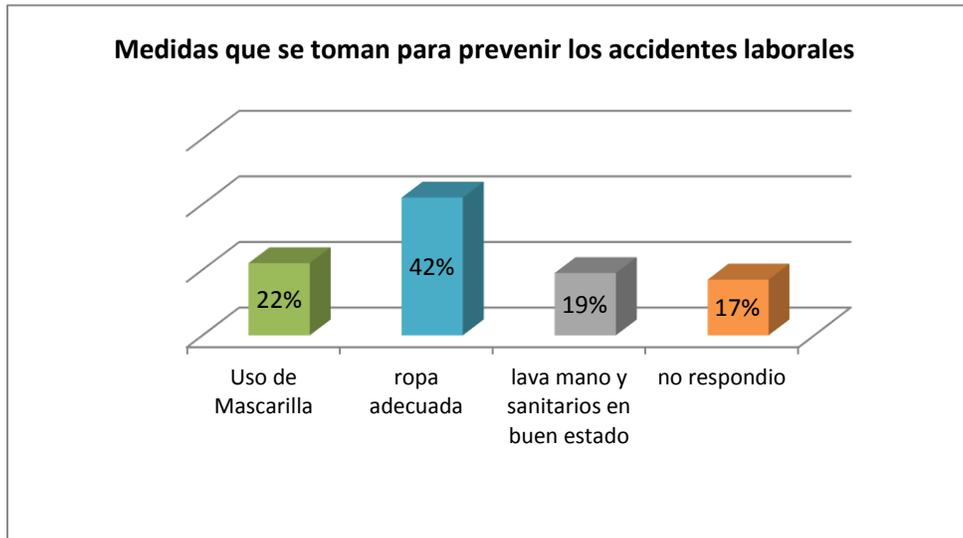
A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de Recursos Humanos: Seguridad, servicios al personal, relaciones internas, empleo y planeación de Recursos Humanos **(Ramírez, 2006)**.

Ramírez, (2006), plantea que dentro de una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos está la función de proveer a la empresa el personal adecuado con los conocimientos, actitudes y valores necesarios que la empresa requiere para hacer uso de ellos en las diferentes acciones que la empresa realiza y al mismo tiempo brindándoles las condiciones necesarias para que estos puedan llevar a cabo las tareas que se les asignan, libres de peligro y con un trato equitativo en general.

La Planta Procesadora la Tejas es una empresa que brinda las condiciones necesarias y seguridad laboral para sus empleados, según el Administrador de la empresa, aunque muchas veces los trabajadores se han visto relacionados en ciertos accidentes laborales por no acatar algunas medidas de seguridad en el trabajo, la empresa exige a su personal de trabajo que acaten dichas medidas de seguridad laboral para evitar mayores incidentes en el momento que estos se encuentran laborando en la planta.

Según lo expresado el Administrador de la Empresa, nunca ha contratado asesoría en función de recursos humanos debido a que es la misma empresa responsable de vigilar y constatar que las personas estén cumpliendo con las medidas establecidas por la empresa.

Gráfica# 2: Higiene Laboral



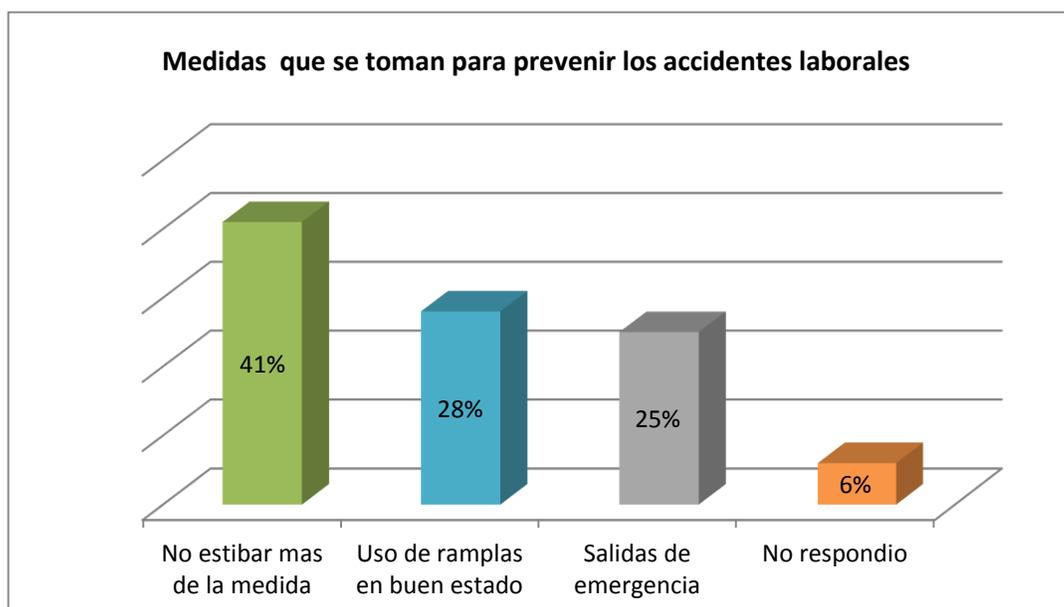
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

A partir de las encuestas realizadas a los trabajadores de la planta procesadora los empleados respondieron que si se toman medidas de higiene laboral como uso de tapa boca, ropa adecuada, lava mano y sanitarios en buen estado, sin embargo hubo un porcentaje mínimo que no respondió.

De acuerdo a la entrevista realizada al administrador la empresa si cuenta con medidas de higiene laboral bajo las exigencias de la comuna Matagalpina.

Con respecto a los resultados se pudo constatar que la planta procesadora de frijol las Tejas si cuenta con las medidas de higiene laboral para sus trabajadores además se pudo observar que cuenta con agua potable área de refrescamiento, áreas limpias de maleza y contenedores de basura. Por lo que esto es notable que se haga uso de cada una de estas áreas al momento del receso que tienen los colaboradores.

Grafica # 3: Accidente Laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

A partir de la encuesta realizada los trabajadores de la planta procesadora un 6% no respondió a la pregunta, en cambio un 94% afirman que la planta cuenta con ciertas medidas para prevenir los accidentes laborales.

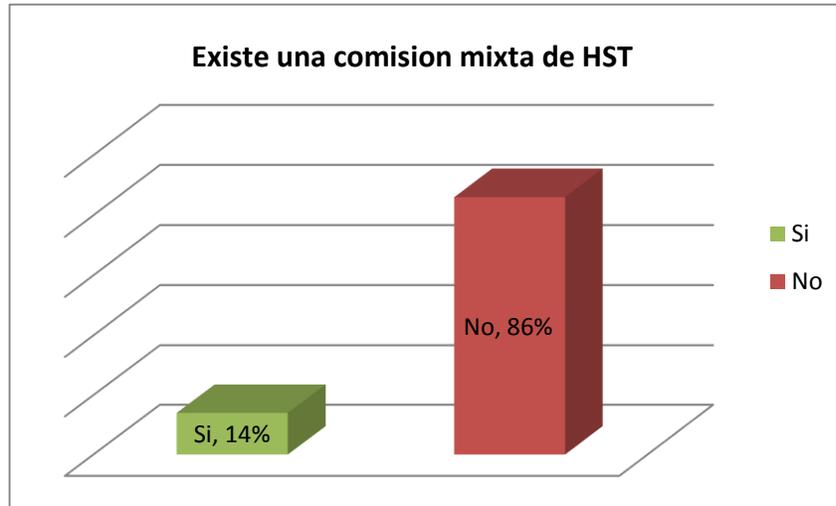
De acuerdo a la entrevista realizada al administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas, la empresa cuenta con medidas de seguridad y somete a sus trabajadores a cumplir estrictamente estas medidas para poder prevenir los accidentes laborales.

Respecto a los resultados obtenidos en las encuestas y la entrevista, se pudo verificar (Guía de observación) de que los trabajadores de la planta procesadora de frijol las Tejas, cuentan con ciertas medidas de seguridad para prevenir los accidentes laborales en la empresa y así poder evitar problemas que a la larga son perjudiciales tanto para el trabajador como para la empresa.

Además de ciertas medidas que ahí se toman se hace necesario ampliar el área de parqueo tanto de vehículos pequeños como de contenedores y más separación

del área de las máquinas para que así exista una mejor circulación de los trabajadores.

Gráfico#4: Comisión mixta de Higiene y Seguridad del Trabajador



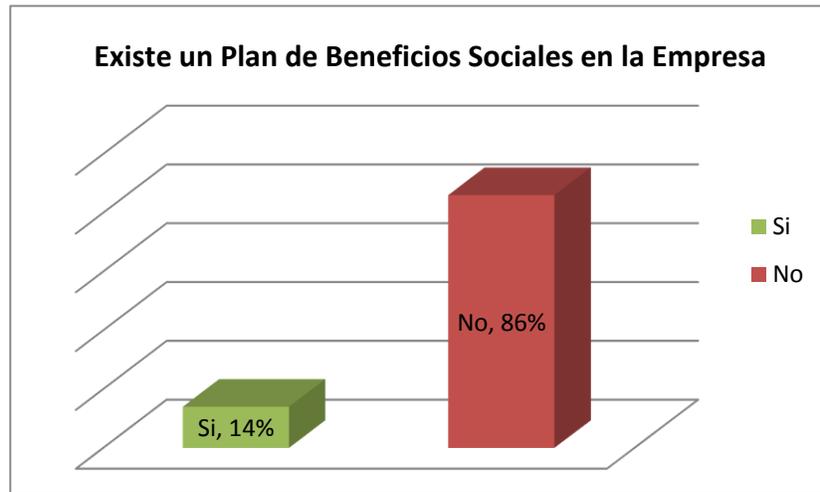
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

A como se puede apreciar la Gráfica# 4, a través de la encuesta realizada a los trabajadores de la planta procesadora de frijol las Tejas, el 14% de los trabajadores contestó, que si existe una comisión mixta de HST y el 86% de los trabajadores comento que no existe una comisión mixta.

Según la entrevista realizada al administrador de la planta procesadora las Tejas comento que no existe una comisión formal de asistencia de HST, pero que se cuenta con un botiquín médico donde principalmente las trabajadoras frecuentemente hacen uso de este.

Mediante la guía de observación directa pudimos visualizar que mantienen los medicamentos más comunes como son: ibuprofeno, acetaminofén, alcohol, algodón, gasas, vendas etc. Notando así que aunque no existan personas capacitadas para dar este tipo de atención la empresa hace lo posible para darle respuesta a esta necesidad que por lo general son muy comunes.

Gráfico #5: Beneficios Sociales



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

Según el Gráfico # 5, a través de la encuesta realizada a los trabajadores de la planta procesadora de frijol las Tejas el 14% de los trabajadores que representan 5 de ellos, respondieron que tienen un plan de beneficio social, ya que son trabajadores permanentes y el 86% que representan a 31 trabajadores respondieron que no cuentan con un plan de beneficios sociales ya que son trabajadores temporales.

Según la entrevista realizada al administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas, afirmó que el plan de beneficio social la empresa no lo tiene definido en su totalidad, pero si para un porcentaje mínimo de trabajadores (14%) que son permanentes gozan de este beneficio como una forma de mantener en buenas condiciones la salud de sus trabajadores.

Se observó claramente que esta empresa carece de muchos beneficios por ser una empresa familiar que a pesar de todo quiere crecer con un mayor desarrollo económico y así poder brindarles a todos en su totalidad y de esta manera motivar al trabajador para que tenga un buen desempeño laboral.

¿Cuáles son los Beneficios sociales que reciben los trabajadores en la empresa?

Tabla#3

Beneficios Sociales	Si	No
Alimentación	14%	86%
Seguro Social	14%	86%
Subsidios	0%	100%
Medicamentos	14%	86%
Exámenes Médicos	14%	86%

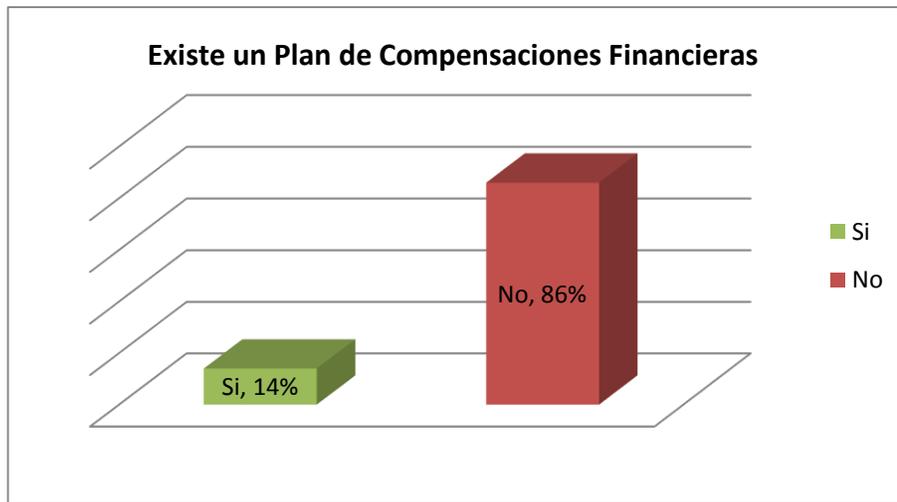
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

A como se puede apreciar en la tabla#3, refleja que el 14% de los trabajadores que representan a 5 trabajadores comentaron que el plan de beneficios en la empresa contempla lo que es alimentación, seguro social, medicamentos y exámenes médicos y el 86% de los trabajadores que representan a 31 trabajadores no son beneficiados por este programa por lo que se pudo constatar que son trabajadores temporales, es decir no existe un plan de beneficios que contemple todos estos aspectos.

Según la entrevista realizada al administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas, afirmó que si existe un plan de beneficio social pero no para todos los trabajadores.

En efecto se constató que es así por lo que creemos que, si estos beneficios fueran equitativamente para todos sería beneficioso para la empresa porque esto motivaría al empleado a laborar para ella como una manera de retención de su personal y obtendría un mayor éxito la empresa.

Gráfico #6: Compensaciones Financieras



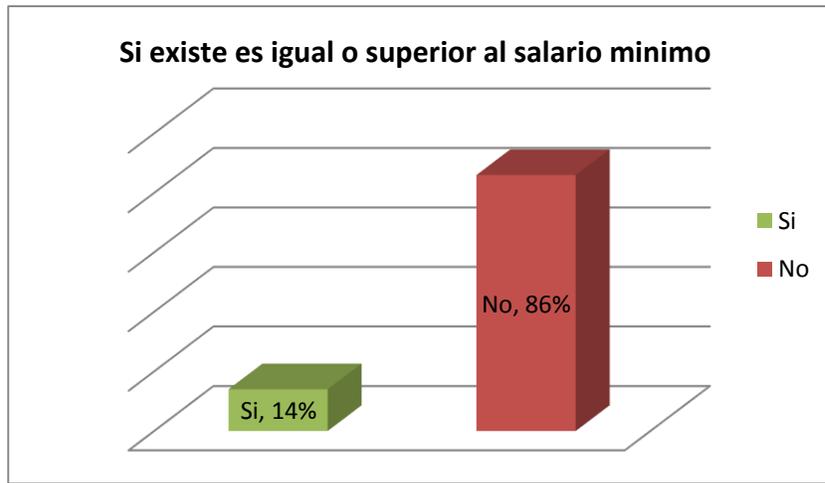
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

La planta procesadora de frijol a lo largo de los años le ha otorgado premios a sus trabajadores por su excelente desempeño y compromiso por la organización mediante la encuesta realizada a los empleados permanentes nos expresaron que se sienten satisfechos con los premios que ellos han recibidos por parte del gerente general.

Según entrevista realizada al administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas, afirmó que la empresa cuenta con un plan de compensaciones financieras para el mínimo porcentaje de trabajadores siendo él uno de los principales beneficiados por la planta procesadora de frijol las Tejas por su buen desempeño en el trabajo.

A través de la guía de observación no es posible que todos los trabajadores tengan los mismos beneficios por ser contratos en periodos muy cortos en ocasiones ciertos empleados ni siquiera logran terminar el periodo de temporada por lo que se retiran cobrando solo una o dos semana trabajadas. Aunque sería ilógico que alguien reclame algo sin que se lo haiga ganado.

Gráfico #7: Salario Mínimo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

A como podemos apreciar el Gráfico#7, el 14% de los trabajadores que corresponden a 5 de ellos, comento que el plan de compensaciones financieras es igual al salario mínimo y el 86% que corresponde a 31 trabajadores desconocen este tema.

Según la entrevista realizada al administrador de la Planta Procesadora de Frijol las Tejas, si existe un plan de compensaciones financieras para los trabajadores de la empresa, pero este depende de las ganancias que obtenga la empresa en cada periodo de producción.

Según la observación directa pudimos constatar que el plan de compensaciones financieras es igual al salario mínimo, aunque depende de la productividad del trabajador en el desempeño de su trabajo.

## **1.5. Subsistema de Administración de Recursos Humanos.**

### **1.5.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.**

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento **(Chiavenato I. , 2007, pág. 129).**

El subsistema de integración de recurso humanos se basa en la forma que se selecciona las personas competentes para algún puesto y se integra a la organización, de esta manera se complementa con la forma de trabajar, sus actividades diarias y obligaciones así como también las personas con las que trabajara siempre.

En la planta procesadora, es el sistema en el que las personas se integran de forma amistosa con relación a sus trabajadores, de manera verbal, toda su forma de trabajar y de igual manera la forma de conocer a sus trabajadores y trabajadoras.

### **1.5.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto **(Chiavenato I. , 2007, pág. 195).**

Según lo observado en la planta procesadora en su forma de organizar a sus colaboradores se ha diseñado en la forma en que todas las plantas procesadoras de frijol se organizan por temporada, que es cuando se da la temporada de

postrera de frijol se organizan mediante sus actividades dedicándose directamente a lo que se le ha recomendado hacer.

### **1.5.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo **(Chiavenato I. , 2007, pág. 275).**

Un portal en internet habla de las formas que se debe retener a los trabajadores, y en pocas palabras dice ser buenos con sus trabajadores a como ellos proceden a cumplir con sus labores debemos ser justo con ellos para cumplirle lo más que se puede en pagar lo acordado, mediante planillas, comisiones, prestaciones y por supuesto vacaciones también.

Podemos decir que la planta procesadora la manera en la que retienen a sus trabajadores es la forma de pago, horarios de trabajos y las remuneraciones que se les da por eficiencia demostrada, así se debería hacer con todas las plantas procesadoras de frijol que existen en Matagalpa, ya que muestra una estabilidad laboral algo que en ética es importante a la hora de estudiar la estabilidad económica del municipio de Matagalpa.

### **1.5.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal **(Chiavenato I. , 2007, pág. 379).**

Se entiende por todo lo adquirido a lo largo de la empresa su experiencia dentro de esta, es cuando se traslada de un puesto a otro es su forma de escalar dentro

de la empresa desarrollarse en nuevo puesto de suma importancia porque este se debe de tocar con la parte de remuneraciones y reconocimientos a los empleados.

Según lo visto en la planta procesadora , se da mucho el desarrollo personal de la empresa, ya que la persona que ahora ocupa el cargo de gerente administrativo empezó siendo un chofer del dueño de la planta algo que se dio debido a su dedicación y empeño para poder hacer mejor sus labores dentro de la planta procesadora.

#### **1.5.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.**

Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitan alcanzar objetivos definidos y se debe tener un subsistema de auditoría de recursos humanos el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. **(Chiavenato I. , 2007, p. 441).**

Según Chiavenato, (2007), el subsistema de auditoria de recursos humanos se relaciona con el proceso de entidad de cada área de la empresa donde se hace hincapié a los recursos humanos, se permite brindar el servicio y desarrollo de los miembros de la organización, se hace para controlar dirigir y mantener la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la organización.

Según lo observado en la planta procesadora, pudimos ver que la organización ha cambiado y mejorado su forma de medir la eficacia y eficiencia de cada trabajador en el área de la planta ya que es importante que la planta procesadora da validez a cada actividad que los recursos humanos realizan.

## **II. Subsistemas de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.**

### **2.1. Planeación de Recursos Humanos.**

#### **2.1.1. Concepto.**

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura (Chiavenato, 2001, pág. 210).

Según Chiavenato, (2001), el proceso de planeación de personal es una técnica donde las empresas deciden determinar el número y tipo de personal que necesita para laborar dentro de la empresa, tomando en cuenta sus habilidades, características personales y destrezas con que debe contar el personal que requiere la empresa para que puedan realizar aquellas actividades que necesita cubrir, de tal manera que se puedan satisfacer todas sus necesidades.

Según el Administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas, la planeación de recursos humanos en esta empresa se inicia según la necesidad de personal en la empresa, donde él mismo se encarga de notificar esta necesidad a su superior y luego este procede a autorizar la contratación del personal que se requiere para la empresa.

Consideramos que el Administrador hace lo correcto porque la planeación inicia con la necesidad de conocer el número y tipo de personal que se necesita.

#### **2.1.2. Importancia.**

La importancia de la planeación radica en que anticipa la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura **(Chiavenato, 2007, p. 150)**.

Según Chiavenato, (2007), la importancia de la planeación de Recursos Humanos para las empresas, significa la anticipación del personal de trabajo que requiere la

empresa para el desarrollo de sus actividades, esto quiere decir, que las empresas deben de estar seguras del personal que deberá de contratar al momento de emprender una nueva tarea.

Según el Administrador de la "Planta Procesadora de Frijol las Tejas" la importancia de la planeación de recursos humanos radica en la necesidad de alcanzar las metas propuestas por la empresa, una buena planeación de personal evita que la empresa corra el riesgo de no contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades.

### **2.1.3. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.**

#### **2.1.3.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/ servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posible imprevista, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera. **(Chiavenato I. , 2007, pág. 151).**

Según Chiavenato, (2007), este modelo indica la demanda de personal con relación al nivel de trabajo o puestos que se oferten en la organización, si el

ejercicio aumenta constantemente, ya sea en el ámbito comercial o industrial según la empresa la necesidad de personal aumentara inmediatamente, siendo no favorable para la empresa ya que corre el riesgo de contratar personas con baja eficiencia por la necesidad de la alta demanda de recursos humanos con que cuenta consecuentemente, para esto la empresa debe estar preparada y debe tener muy bien claro los objetivos y metas que quiere alcanzar, ya que ante cualquier incremento en la producción, esto obligará a la empresa a contratar nuevo personal, la cual debe contar con un plan de reclutamiento y tener bien claro el tipo de personal que requiere contratar, para evitarse el riesgo de contratar personas con baja eficiencia.

Con respecto a la entrevista realizada al administrador, la planeación del personal de Recursos Humanos está basada en el modelo de la demanda de personal por parte de la empresa, con relación al nivel de trabajo o los puestos de trabajo que la organización esté ofertando.

#### **2.3.1.2. Modelo basado en segmentos de cargos.**

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. Las planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

- a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con

ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.(Chiavenato I. , 2007, pág. 152).

Según Chiavenato (2007), este modelo se basa en la forma de planeación de las diferentes acciones según el área de trabajo, es decir está enfocado en la necesidad de personal por cada área de trabajo de la empresa, de esta forma se determina el número de personas que se necesitan para determinado puesto, en ciertos casos algunas empresas se dedican al análisis de sus procesos futuros ya que por medio de la experiencia realizan la ejecución del proceso.

Según lo observado y lo descrito por el administrador el modelo de segmentación de cargos no aplica a la planta por ser una empresa familiar pequeña, pero sin embargo está enfocada en el análisis de los procesos futuros y por medio de las experiencias obtenidas en temporadas anteriores.

#### **2.3.1.3. Modelo de sustitución de puestos claves.**

Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. Se considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del *estatus* de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades .Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.(Chiavenato I. , 2007, pág. 151).

Según Chiavenato, (2007), este es un modelo de preparación al futuro, se considera una especialización del personal actual con base a las eventualidades que se pueden presentar en el futuro, más que todo este modelo está basado en la búsqueda de personal capaz de poder ocupar altos cargos dentro de la empresa, por ejemplo, el cargo de Gerente o Administrador, dependiendo del área donde se necesita esa persona que pueda cubrir dicho puesto, las vías que se consideran son recomendaciones según el desempeño que se estos han ejercido, el departamento en donde el personal labora lleva un registro que muestra el rendimiento y el nivel de eficiencia de los individuos de cada área.

Según la entrevista realizada al Administrador de la "Planta Procesadora de frijol las Tejas" no siempre se ven en la necesidad de estar realizando las planeaciones de recursos humanos por lo que estos son pocos y se consideran fijos y no existe la rotación del personal de un puesto a otro.

#### **2.3.1.4. Modelo basado en el flujo de personal.**

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.(Chiavenato I. , 2007, pág. 153).

Según Chiavenato (2007), para la aplicación de este modelo por parte de las empresas en proceso de planeación de Recursos Humanos , estas pueden hacer un análisis durante el proceso, donde se pueden tomar dos vías de avance para el personal ya sea interna y externa, muchas empresas guardan historial de personal que han renunciado y que por su desempeño aportaron mucho en la

organización, en este caso la empresa implementa algunas estrategias para obtener de sus servicios nuevamente, ya que este será útil para cubrir necesidades inmediatas que se presenten en un determinado momento; la relación de desempeño basado en este modelo es la baja de la rotación del personal, por la estabilidad que determinado individuo tendrá al momento de ocupar el puesto. El modelo de planeación de Recursos Humanos, basado en el flujo de personal, no aplica en la planta procesadora de frijol, ya que nunca se han encontrado con la necesidad de contratar personal externo ya que esta sigue contando con el mismo personal que ha contado desde el inicio de sus operaciones.

#### **2.3.1.5. Modelo de Planeación Integrada.**

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son: Volumen planeado de producción, cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal, condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes, planeación de carrera dentro de la organización. Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal. (Chiavenato I. , 2007, pág. 153).

De acuerdo con Chiavenato (2007), la planeación integrada es un aspecto que se debe poner en práctica en todas las organizaciones, ya que se considera un modelo eficiente que obtendrá resultados positivos a la hora de su implementación, se realiza de forma cuidadosa con un análisis general de la empresa desde su proceso hasta el tipo y volumen de materia prima que se requiere, desde el punto de vista de los procesos se considera de importancia por los aspectos que se aplican a la hora de ejecutarlo y es un proceso que traerá muchos beneficios a aquellas empresas que deciden implementarlo.

Según la entrevista realizada al Administrador se refirió como parte de los otros modelos que se toman en cuenta en la planeación de Recursos Humanos de la planta procesadora, este modelo es el más conveniente para la planta por el grado de beneficios que trae al hacer uso de él, ya que este modelo permite conocer sobre la demanda de recursos humanos y así mismo asegurar con tiempo y precisión las necesidades de la empresa.

#### **2.1.4. Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos.**

##### **2.1.4.1. Recopilación y Análisis de la Información.**

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de la estrategia, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos **(Anónimo, 2015)**.

La recopilación y el análisis de la información es uno de los pasos más importantes en la etapa del proceso de planificación de Recursos Humanos, ya que esta permite disponer de cierta información acerca de los objetivos, políticas y demás aspectos que están relacionados con el personal de Recursos Humanos de la empresa.

De acuerdo con el gerente general de la "Planta procesadora de frijol las Tejas", al momento de la planificación de recursos humanos se hace un análisis de los planes, los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar, tomando en cuenta lo que existen a nivel general de la empresa, esto se debe a que la empresa siempre está orientada a alcanzar sus metas y cumplir con los requerimientos de sus clientes, tomando en cuenta el buen desempeño de sus trabajadores.

##### **2.1.4.2. Establecimiento de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos.**

La segunda fase del proceso de planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocidas la demanda y oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de recursos humanos que sean

coherentes con los objetivos globales planteados por la organización **(Anónimo, 2015)**.

Esta segunda fase de la planeación de recursos humanos, no es más que el establecimiento de metas, objetivos y políticas que están relacionados con la contratación del personal de una empresa, en esta fase hay que tomar muy en cuenta la oferta y demanda de personal, a través del análisis de la oferta del personal existente en el mercado, nos podemos dar cuenta de la calidad del personal que existe, y así poder hacer una clasificación de acuerdo a las especificaciones que exige la empresa, en concepto de experiencia, calidad, conocimientos, etc.

Según el Administrador de la "Planta Procesadora las Tejas", la planeación del personal se basa en objetivos y políticas para cumplir con las expectativas o metas que tiene la empresa en función de la producción y calidad de sus productos como uno de los compromisos que tienen con sus clientes.

#### **2.1.4.3. Programación de Recursos Humanos.**

La tercera etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Una vez evaluadas las necesidades de la organización, deben elaborarse programas de actuación para satisfacer esas necesidades. Estos programas de actuación pueden diseñarse para aumentar la oferta de los empleados de la organización o para disminuir el número de los que ya existan **(Anónimo, 2015)**.

Esta etapa consiste más que todo en las proyecciones de personal que requiere la empresa, a través de un análisis entre la oferta de personal que existe y lo que demanda la empresa, es decir el personal que la empresa necesita, para luego poder hacer los planes de planeación y así lograr satisfacer las necesidades de personal.

#### **2.1.4.4. Control y Evaluación de la Planificación.**

El control y la evaluación de los planes y programas de recursos humanos son esenciales para su gestión eficaz. Las actividades de esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos, facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión. Esta recopilación de datos es importante, no solo como medio de control, sino también como método de evaluación de los planes y programas establecidas para el ajuste **(Anónimo, 2015)**.

El control y evaluación de los planes de la planificación de Recursos Humanos, le permite a la empresa tener un mejor manejo de la información, con datos claros y precisos sobre las actividades que esta realiza al momento de la planeación de personal, pudiendo hacer algunos ajustes en el momento adecuado del proceso de la planeación de personal y así poder evitar graves errores.

Según el Administrador una de las etapas que él considera importante es el control y la evaluación de la planificación de Recursos Humanos, ya que es de gran ayuda para la empresa por lo que permite a la empresa mantener una información clara y precisa sobre el valor de los Recursos Humanos que requiere la empresa.

#### **2.1.5. Factores que Influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.**

##### **2.1.5.1. Población y Fuerza laboral.**

La planificación de los recursos humanos debe incorporarse en su proceso tanto el ambiente general (macro ambiente) que moldea la fuerza de trabajo con lo que se cuenta. La composición del mercado de trabajo experimentado en la mayoría de los países cambios **(Anónimo, 2015)**.

La población es el principal actor de una economía ya que es el protagonista de actividades de producción y consumo de un país, y por ende nivela la fuerza laboral apoyando en el crecimiento económico no solo de un país, sino también de las empresas.

Para el Administrador de la "Planta Procesadora las Tejas" entre los factores que influyen en la planeación de recursos humanos esta la población como el principal factor de la economía de un país y la fuerza laboral que existe en el mercado en ocasiones por falta de oportunidades mejores.

Otro factor para nosotras son los cambios climáticos que son impredecibles ya que está empresa depende de los factores del clima del país debido a su giro económico.

#### **2.1.5.2. Cambio de los Valores.**

Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la modalidad **(Anónimo, 2015)**.

Al momento de la planeación de personal es muy importante tomar en cuenta los intereses de la población, sus preferencias sociales, entre otros, ya que esto podría venir a afectar a la empresa en cierta manera una vez que la persona se encuentra laborando en la empresa, porque cada persona tiene sus propios intereses, sus propios valores y muchas veces estos buscan satisfacer sus propias necesidades, obviando cualquier responsabilidad para con la empresa, sin importar las necesidades u objetivos que la empresa también quiere lograr alcanzar.

Por medio de la entrevista realizada el Administrador de la "Planta Procesadora de Frijol las Tejas", se refirió a que los cambios en los valores no influyen en la planificación de recursos humanos de la empresa.

#### **2.1.5.3. Descripción y Análisis de Puestos.**

Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido en el puesto) y extrínsecos (requisitos que exige a la persona para que lo ocupe el elemento de las especificaciones de puesto) del puesto que cualquiera que sea el análisis del

empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos **(Chiavenato I. , 2007, p. 175)**.

Chiavenato, (2007), expresa que la descripción y análisis de puestos no es más que los requisitos que debe poseer la persona aspirante al cargo, la cual debe llenar ciertas características o cualidades con el fin de que esta pueda desempeñar de la mejor manera sus funciones y por lo tanto pueda contribuir al crecimiento de la empresa.

La "Planta Procesadora de frijol las Tejas" , es una empresa que regularmente se ve sometida a la contratación de personal y por ende esta se ve sometida a describir y analizar el puesto en este caso se habla de muchas vacantes temporales, por lo que las personas que son contratadas están conscientes de lo que la empresa necesita.

Según el administrador esto es una guía que servirá de orientación al momento de la búsqueda de la persona aspirante al puesto de trabajo, la cual al mismo tiempo les va a permitir tener una visión de cuales deben de ser los requisitos con los cuales debe de contar el aspirante al cargo.

#### **2.1.5.4. Aplicación de la Técnica de Incidente Crítico.**

Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamientos que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica habilidades deseables (que favorecen el trabajo) y las indeseables (las que desfavorecen el trabajo) de los futuros candidatos. **(Chiavenato I. , 2007, p. 175)**.

Según Chiavenato, (2007), esta técnica consiste en evaluar los puntos fuertes y los puntos débiles de cada trabajador, lo que le permitirá al Gerente de Recursos Humanos tener un conocimiento de las habilidades y destrezas del ocupante del puesto y así poder verificar si esta persona podrá tener un excelente o pésimo

desempeño en el trabajo, además con la aplicación de esta técnica nos permite tener un mejor conocimiento de los hechos y el comportamiento de los ocupantes al puesto asignado.

Según la entrevista realizada al Administrador uno de los factores que se toman en cuenta durante la planeación de recursos humanos, es la técnica de incidente crítico, la cual según él, consiste en las especificaciones sobre ciertas habilidades y el comportamiento que debe de tener toda aquella persona que aspira a ser contratada por la empresa, la cual esta labor es realizada por el mismo y autorizada por el gerente general.

#### **2.1.5.5. Requisitos de Personal.**

Consiste en verificar datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal con las especificaciones de los requerimientos y características que el candidato al puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos, el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes inmediatos puedan especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos **(Chiavenato I. , 2007, p. 175)**.

Según Chiavenato, (2007), los requisitos de personal consiste en la verificación exhaustiva de los datos de los requisitos que el Gerente de Recursos humanos ha propuesto para el nuevo puesto de trabajo y que el ocupante del puesto debe tener.

En la entrevista realizada al Administrador, se pudo constatar de que este factor si influye en la planeación de recursos humanos realizada en la empresa y aunque estos no exigen mucha documentación pero si una descripción general de las características y especificaciones de los requerimientos, con los cuales debe de contar la persona aspirante al puesto de trabajo, para evitar de que la empresa pueda incurrir en la contratación de personal no calificado.

Según encuesta realizada a los trabajadores expresaban que si eran importantes los requerimientos que exige el puesto como es en el área de máquina, ya que

estas si no se usan bien se puede echar a perder el grano y hasta la máquina en si porque todo es con medida de cantidad y tiempo.

Según lo observado, aunque las máquinas no son tan grandes pero un descuido puede echar a perder todo el trabajo.

## **2.1.6. Cuestiones Claves que Deben Considerarse.**

### **2.1.6.1. Diseño y Análisis del Puesto de Trabajo.**

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de sus ocupantes. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones **(Chiavenato I. , 2007, pág. 204).**

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades que se adquieren, condiciones de trabajo **(Chiavenato I. , 2007, pág. 228).**

El diseño y análisis del puesto no es más que una serie de especificaciones que debe de cumplir el puesto de trabajo, combinado con ciertos requisitos que debe poseer la persona que va a desempeñar el cargo en la empresa, al momento del diseño del puesto de trabajo todas estas especificaciones tienen que quedar bien definidas, tanto las del puesto de trabajo como las del aspirante al puesto, de esta forma se podrá evitar ciertas complicaciones al momento de elegir a la persona indicada.

Durante la entrevista realizada al Administrador de la "Planta Procesadora de frijol las Tejas", se pudo constatar que ahí no existen fichas ocupacionales pero si existe una planilla en el cual el gerente es el que se encarga de anotar días y horas que los trabajadores hacen a diario.

Esto es el método de control utilizado hasta hora no siendo esto lo correcto por lo que en este caso se trata de analizar si la persona puede satisfacer los requisitos tecnológicos más que todo en este tipo de trabajo el requerimiento más importante es el físico en el cual si es en el caso de los estibadores son personas jóvenes y con mucho vigor y de esa forma se evitan ciertas complicaciones al momento de elegir a la persona indicada para esta labor.

#### **2.1.6.2. Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo.**

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto.

Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades **(Anónimo, 2015)**

Al momento de hacer el análisis del puesto de trabajo, es muy importante tener bien claro: los objetivos, productos o servicios que ofrece la empresa, las metas y otros aspectos importantes que tiene que ver con todo el entorno que rodea a la empresa, todo esto se hace con el propósito de que al momento de contratar nuevo personal para laborar en la empresa no se omita ninguna de esta información.

De acuerdo a la entrevista realizada al administrador, el análisis que realizan son los requisitos personales de las personas que van a ser contratadas y así conozcan el proceso que se realizan ya sea la manipulación de máquinas y de materia prima, de esta forma el empleado desarrollará sus funciones de acuerdo con el trabajo al que fue contratado en este caso la escogencia y limpieza del frijol.

Cabe destacar la importancia que tiene la recopilación de información para el análisis de puestos, ya que va a ayudar al empleado a que este pueda desempeñar eficientemente sus funciones de acuerdo a las necesidades con que cuenta la empresa.

### **2.1.6.3. Métodos y Procedimientos para la Recopilación de Datos.**

La Entrevista.

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevista con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

Cuestionarios.

Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Observación.

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas.

Diario o bitácora del participante.

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora. En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto **(Dessler, 2001, pág. 116)**.

Dessler, (2001), destaca los diferentes métodos y procedimientos para la recopilación de información y sobre la importancia que tienen estos para la recolección de datos para el análisis de puestos, los tipos de entrevistas que se pueden aplicar para este proceso. El tipo de entrevista que se va a aplicar depende del tipo de información que quiere recaudar, aunque entre más datos se obtengan mayor será la información y mejores serán los resultados.

De acuerdo con la entrevista realizada al administrador, los métodos más comunes que se utilizan para la recopilación de información durante el análisis del puesto es la entrevista y la observación, por lo cual no aplican cuestionarios, Diario o bitácora del participante, Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas y mucho menos las conferencias con analistas de puestos o expertos.

#### **2.1.6.4. Descripción y Especificaciones del Puesto de Trabajo.**

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se halla asignado al puesto en el caso de las organizaciones grandes. Datos básicos: fecha, localización, datos de la persona que describió el puesto, jerarquía, supervisor, características especiales(William, 1991).

La descripción de puestos son una serie de datos y especificaciones que se deben de hacer para un buen manejo de la información de la empresa, en esta parte se deben de dejar bien claro los deberes y las condiciones de trabajo a la que se tendrá que adaptar la persona que vaya a ocupar el puesto.

Según la entrevista realizada al administrador se pudo constatar que no existen fichas ocupacionales del cargo, pero si cuentan con un documento el cual es la planilla donde solo se registra el nombre de la persona, la fecha, los días trabajados, las horas extras.

## **2.2. Reclutamiento.**

### **2.2.1. Concepto.**

Es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto **(Mejia, 2008, pág. 190).**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar**(Chiavenato I. , 2008).**

Según Mejía(2008) y Chiavenato(2008), el proceso de reclutamiento de personal, no es más que la colección de personal con conocimientos, habilidades y destrezas capaces de poder desarrollar tareas dentro de la empresa y así poder contribuir al logro de sus actividades. Mediante el proceso de reclutamiento la empresa toma la decisión de escoger a aquella persona que llena todas las expectativas y requisitos que requiere la empresa para llevar cabo sus metas.

Según el Administrador de la "Planta Procesadora de frijol las Tejas", el reclutamiento de personal es el proceso que consiste en reunir una cierta cantidad de personal con ciertos conocimientos y habilidades, pero dentro de la planta no exigen que las personas se han capacitadas intelectualmente para desarrollar la labor por lo que los requisitos son pocos y fácil de llevar y las personas que lo llevan tienen la capacidad de llenar las expectativas de la planta procesadora de frijol las Tejas.

### **2.2.2. Importancia del Reclutamiento.**

La importancia del proceso de reclutamiento de personal comienza al detectarse en la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En

este punto, debe seguirse la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma (**Garcia, 2008**).

La importancia del reclutamiento de personal en las empresas es una necesidad que va surgiendo desde el momento en que se dan las salidas o la rotación de personal dentro de la empresa, o quizás cuando la empresa quiere llevar a cabo una nueva actividad y esta no cuenta con las personas necesarias o el personal apto para que se pueda desarrollar, es entonces cuando la empresa inicia el proceso de contratar más personas siempre y cuando estos cumplan con todos los requisitos que la empresa quiere que tengan, para este proceso de reclutamiento es importante tomar en cuenta la política establecida por la empresa de su planificación estratégica.

Con respecto a la entrevista realizada al administrador para él es de mucha importancia el saber reclutar el personal adecuado para lograr objetivos que se propone la empresa, ya que de esa forma se recluta el personal adecuado y se evitan conflictos con personas que son resistentes a los cambios.

### **2.2.3. Fuentes y Métodos para Conseguir Candidatos al Puesto de Trabajo.**

#### Reclutamiento Interno

“El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

Transferencia de personal.

Promoción de personal.

Transferencia con promoción de personal.

Programas de desarrollo personal.

Planes de carrera para el personal.

## Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que proviene 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. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamiento anteriores.

Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.

Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.

Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

Anuncios en periódicos y revistas.

Reclutamiento en línea (online) a través de la internet (Chiavenato I. , 2007, págs. 158,160,161 y 162).

Son muchas las fuentes y los métodos de reclutamiento que existen para la contratación de personal y las mayorías de las empresas hacen uso de estos métodos para suplir sus necesidades de personal, ya que esto le permite a la

empresa una disminución en tiempo y costos de operación en el reclutamiento de su personal.

De acuerdo a la entrevista realizada al administrador las fuentes de reclutamiento de personal con que cuenta la empresa están basadas en sus empleados actuales, como una de las principales fuentes de las que hace uso la empresa, ya que la planta cuenta con empleados que tienen pleno conocimiento de las épocas en la que la empresa necesita del personal, también se hace uso de la publicidad de boca en boca esta la realizan las mismas trabajadoras que se avisan entre ellas y en ocasiones por llamadas telefónicas hechas por el administrador por lo que esta empresa no cuenta con fuentes de reclutamiento a través de anuncios en prensa, radio e internet, ni con agencias de contratación, universidades, institutos técnicos, por lo cual observamos que es de beneficio para la planta por el ahorro que existe al no realizar dichos medios publicitarios.

#### **2.2.4. Tipos de Reclutamiento.**

##### **2.2.4.1. Fuentes Internas.**

El reclutamiento es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos **(Chiavenato I. , 2007, pág. 156).**

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar: Transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización (carreras) de personal **(Chiavenato I. , 2001).**

El reclutamiento interno es un proceso de movimiento de personal dentro de la empresa, este proceso tiene algunas ventajas ya que resulta ser muy económico, ya que evita que las empresas se sometan a gastos de publicidad, entre otros

costos. Además resulta ser muy rápido ya que evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo. También presenta algunas desventajas las cuales pueden generar problemas a la empresa, como lo es el conflicto de intereses, ya que al ofrecer nuevas oportunidades para algunos trabajadores, tiende a crear actitudes negativas entre ellos.

Según la entrevista realizada al administrador de la planta, este hace uso de fuentes de reclutamiento interno, basado en el personal con que cuenta la empresa, ya que este tipo de fuente de reclutamiento le resulta ser más económico y mucho más rápido que el reclutamiento externo.

Según observación como esta empresa es pequeña al parecer no se da mucho la rotación y la contratación del personal externo.

#### **2.2.4.2. Fuentes externas.**

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos **(Chiavenato I. , 2007, pág. 156).**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones **(Chiavenato I. , 2001).**

El reclutamiento externo trae consigo una serie de ventajas y desventajas, dentro de las ventajas esta, el aprovechamiento de las inversiones en capacitaciones y desarrollo de personal efectuado por otras empresas, además de esto el reclutamiento externo enriquece los recursos humanos de la organización, pero también hay que ver los costos que este genera, ya sea en anuncios de prensa, gastos operacionales, además tarda más que el reclutamiento interno, ya que se invierte tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas.

Según el administrador el reclutamiento externo es una de las técnicas que resulta ser un poco costosa para la empresa, ya que se necesita invertir en tiempo y costos administrativos, pero raras veces se han visto en la necesidad de contratar a un personal fuera de la empresa ya que esto no es siempre si no en algunas ocasiones que se tuvo un contratiempo con el chofer de la planta por lo que fue necesario buscar a alguien inmediato que supliera esa necesidad.

#### **2.2.5. Procesos de Reclutamiento.**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal(**Chiavenato I. , 2007, pág. 155**).

Los procesos de reclutamiento varían de acuerdo a la organización, es decir, muchas empresas tienen su propia manera de llevar a cabo este proceso de manera tal que la empresa no se vea afectada, existen empresas donde el área encargada del reclutamiento de personal no puede tomar ninguna decisión de contratar sin que antes el área de la empresa que necesita contratar el personal haya tomado la decisión respectiva.

El proceso de reclutamiento en la planta inicia con la decisión del gerente general luego para ser aplicada por el administrador la cual consideramos que realiza la función de staff.

Según lo observado en esta planta el proceso de reclutamiento son decisiones que se toman en conjunto por la confianza que hay entre los dirigentes y aspirantes de los puestos a llenar.

## **2.3. Selección.**

### **2.3.1. Concepto.**

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. La selección de Personal es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información **(Chiavenato, 2000)**.

Según Chiavenato, (2000), la selección de personal consiste en buscar a la persona idónea que va a ocupar el puesto de trabajo vacante que existe en la empresa. Consiste en seleccionar a aquella persona que va a ser capaz de desarrollar la tarea que se le asigne, siempre y cuando cumpla con ciertas habilidades, conocimientos y destrezas para poder desempeñar sus funciones.

En la planta procesadora de frijol las Tejas , según la entrevista y la observación realizada al administrador trabajan con un proceso de selección de personal, aunque muchas veces no es utilizado, pues las personas que colaboran en la empresa, tienen en su mayoría estabilidad laboral y los procesos de selección no se dan tan a menudo.

### **2.3.2. Importancia.**

La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de sus subordinados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tenga el reclutar y contratar empleados y tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección **(Chiavenato, 2000)**.

Según Chiavenato,(2000), la selección de personal es un proceso de gran importancia para las empresas ya que de aquí depende el éxito o fracaso de toda empresa, una buena selección de personal le va a permitir a la empresa cumplir

con todos sus objetivos planteados y así poder mantenerse en un buen nivel de competencia.

Según el Administrador la importancia que tiene para él, este proceso de selección es de gran importancia porque es de gran beneficio contar o trabajar con personas que tengan compromiso con la organización y así mismo reflejar a los nuevos empleados la importancia que hay de conocerse entre empleador y empleado.

### **2.3.3. La Selección como Proceso de Comparación.**

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: Por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable X, y la segunda, la variable Y (**Chiavenato I. , 2007, pág. 170**).

Según Chiavenato, (2007), la selección de personal, es un proceso que consiste en comparar aquellos requisitos que debe poseer la persona a ocupar un puesto dentro de la empresa para luego ser desempeñado y el perfil de todas aquellas personas que aspiran a ocupar dicho cargo en la empresa.

Según la entrevista realizada al administrador, trabaja con este tipo de perfil, los aspirantes a un puesto que quede vacante deben cumplir con ciertas características que la empresa tiene. Eso lo realizan para crear un tipo de confianza en el colaborador.

### **2.3.4. La Selección Como Proceso de Decisión y Elección.**

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.

El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado) **(Chiavenato I. , 2007, pág. 171).**

Según Chiavenato, (2007), expresa que el departamento de selección de personal no puede exigirle al departamento solicitante en ningún momento la aceptación de los candidatos que se han seleccionado durante el proceso de comparación, proceso en el cual se hace una comparación de los requisitos que exige el puesto y los que presenta el candidato, lo único que puede hacer este departamento es brindar ayuda sobre las técnicas de selección que existen y quien se encargará de seleccionar a la persona apropiada será el departamento solicitante únicamente.

Este modelo lo realiza el administrador con la coordinación del gerente de la planta, según la entrevista y encuesta realizada la mayoría de los aspirantes saben a quién recurrir para que le brinde respuesta en este caso es el Administrador.

#### **2.3.4.1. Modelos de Comportamiento.**

##### **2.3.4.1.1. Modelo de Colocación.**

Un candidato para una vacante. Cuando no se incluye la categoría del rechazo .En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato .En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno **(Chiavenato I. , 2007, pág. 172).**

Según Chiavenato, (2007), el modelo de colocación es aquel en el que solamente existe una vacante de trabajo y un solo candidato para ocupar dicho puesto, en

este caso la empresa deberá de admitirlo siempre y cuando esta persona tenga los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para poder desempeñar el cargo.

Una vez contratado el personal, el Administrador es el encargado de colocarlo en el puesto de trabajo y hacer el debido proceso de inducción. La planta procesadora en si no realiza un proceso de inducción pues lo realiza de una forma empírica donde le explican los deberes y obligaciones que debe cumplir para realizar las tareas asignadas a sus trabajadores

#### **2.3.4.1.2. Modelo de Selección.**

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir .Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto. Las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante **(Chiavenato I. , 2007, pág. 172).**

Este modelo aplica en aquellas situaciones en el que solo existe un solo puesto de trabajo y muchos candidatos, en este caso solo se podrá seleccionar a aquella persona que cumpla con los requisitos y las especificaciones necesarias que exige el puesto, después de todo un proceso de comparación entre los candidatos.

#### **2.3.4.1.3. Modelo de Clasificación.**

Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidatos .Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretende llenar .Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o rechazado ,se le compara con los requisitos que exige los demás puestos a llenar hasta agotar posibilidades de las vacantes por ello se denomina modelo de clasificación **(Chiavenato I. , 2007, pág. 172).**

Según Chiavenato, (2007), el modelo de clasificación se refiere a la oportunidad que tienen los candidatos de ser seleccionados para ocupar un puesto de trabajo, debido al número de vacantes que existen y el número de solicitantes, donde se

hace un proceso de comparación entre el candidato y los diferentes puestos de trabajo, para ver si el aspirante cumple con todos los requisitos que exigen los diferentes puestos y así tener la posibilidad de ser seleccionado en alguno de ellos.

Este es el modelo que aplica la "Planta Procesadora de Frijol las Tejas" según la entrevista realizada al Administrador, ya que este negocio depende del nivel de temporada de cosecha si este nivel es alto será un indicador para el requerimiento del personal por lo tanto habrá muchas vacantes de trabajo.

#### **2.3.4.1.4. Modelo de Valor Agregado.**

Este modelo va más allá de la simple comparación en el puesto que centra que sea ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrecen interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad. También ofrece la manera mejor de aumentar el capital humano de la organización **(Chiavenato I. , 2009, pág. 140).**

Este modelo es un poco más complejo ya que va más allá de la simple comparación entre candidatos y puestos de trabajo, lo que se quiere lograr con este modelo es aumentar el nivel de competencia individual de cada aspirante y el nivel de competencia de la organización, como una manera de poder aumentar el capital humano de la empresa.

El modelo de valor agregado, es la parte competitiva del personal algo relevante que se conoció durante la entrevista al administrador, ya que entre las mismas empresas dedicadas a la producción o exportación del grano de frijol, se reclutan personal entre ellos mismos, pues ya conocen los mejores miembros de cada bodega y cuando este está libre no faltan las oportunidades con mejores salarios.

#### **2.3.4.1.5. Competencias Individuales Requeridas.**

Son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición **(Chiavenato I. , 2011, pág. 149).**

Ese modelo se refiere a ciertas habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes que debe de poseer cada aspirante al puesto de trabajo, donde se forma un nivel de competencia entre cada solicitante para ver quién es el mejor, capaz de poder desempeñar sus funciones para beneficio de la empresa, la sociedad y él mismo.

#### **2.3.5. Proceso de la Selección de Personal.**

##### **2.3.5.1. Recepción Preliminar de Solicitudes.**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista **(Davis, 2008, pág. 202).**

Según Davis, (2008), este proceso se hace desde que se da a conocer la forma en que se reciben las solicitudes de empleo en cualquier institución, es importante conocer esta parte porque es un régimen protocolar guiado a su vez por políticas internas de la empresa, se da a conocer el perfil del puesto y de esta manera

puede hacerse a la idea de las actividades que realizará en caso de ser contratado, luego que se da ese paso comienza la recepción de los documentos o perfil del puesto.

¿Cual de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?

Tabla #4

DOCUMENTOS	SI	NO
Record de policía	100%	0%
Certificado de salud	100%	0%
Cedula de identidad	100%	0%

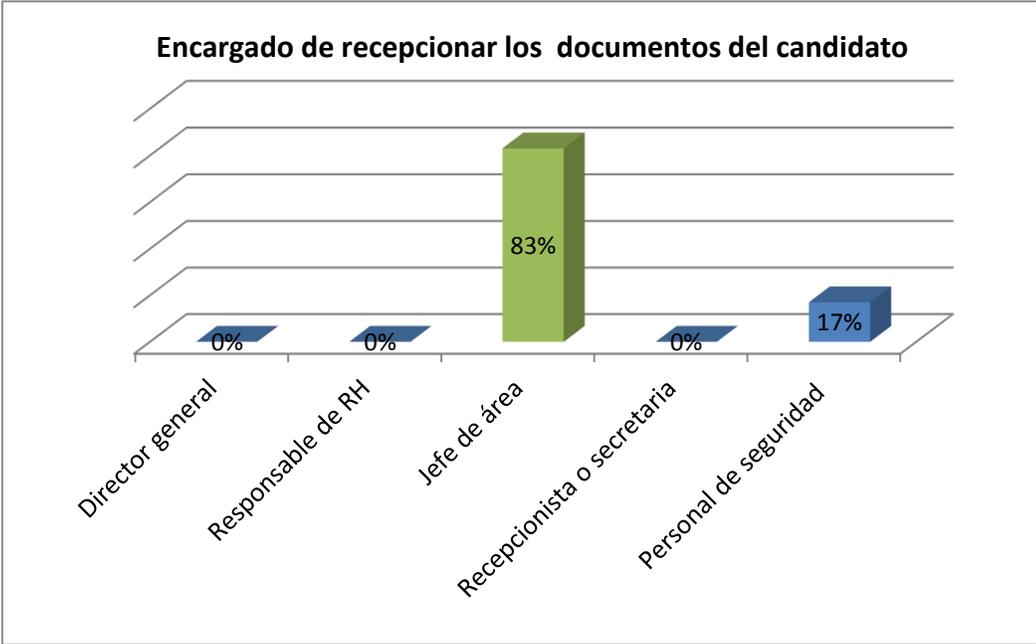
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijol las Tejas"

Según Chiavenato el proceso de reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación teniendo como finalidad la estructuración de un sistema de trabajo pero según la tabla #4, en las encuestas realizadas a los trabajadores, nos muestra que el 100% de los trabajadores dijeron que adjuntaron tres tipos de documentos los cuales son record de policía, certificado de salud y cedula de identidad que representan los 36 trabajadores contratados. Sin embargo pudimos constatar que no todas las empresas cumplen con toda la documentación a llenar por su complejidad y tamaño.

Según la entrevista realizada al administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas, además del record de policía y cedula de identidad, el certificado de salud es imprescindible por higiene y seguridad de cada uno de los colaboradores, pues no siempre son rentables los empleados con muchas dificultades de salud, porque tienen menor rentabilidad. Según lo observado entre menos documentos se exija

mayor será el riesgo de contratar a personas sin algún conocimiento el cual no es correcto porque en esos lugares llegan personas que tienen otros documentos otras aspiraciones por lo que algunas no se sientan satisfechas y no desempeñan una buena labor por creer que no se especializaron para este tipo de empleo.

Gráfico #8: Existencia de Recepción de Documentos



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijoles las Tejas"

Según Gráfico #8, el 83% de los trabajadores comentó que sus documentos de solicitud de empleo fueron recepcionados por el jefe de área y el 17% de los trabajadores comentó que sus documentos fueron recepcionados por el personal de seguridad de la empresa.

Según entrevista realizada al administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas, él encargado de recepcionar los documentos de los solicitantes de empleo es el jefe de área donde se necesita contratar a aquella persona que vaya a ocupar alguna vacante. Según observación se pudo constatar que si al igual que en otros lugares es permitido que el jefe de área es el que recepciona, pero en ausencia de este es el jefe de seguridad quien brinda este servicio.

Creemos que aquí en nuestro país es permitido que muchos de sus miembros realicen x o y funciones por el diseño de puesto que existe, ya que en la actualidad no se definen bien los puestos y en nuestra opinión no es correcto.

#### **2.3.5.2. Administración de Exámenes.**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo **(Davis, 2008, pág. 202)**.

En este proceso se toma en cuenta el desempeño práctico de la empresa, pues se estudia las habilidades de los aspirantes, y si estas están acordes con el perfil del puesto pues podrá tener habilidades que tal vez sean inútiles en X puesto, se realizan a su vez un estudio psicológico para conocer el estado mental de los aspirantes.

##### **2.3.5.2.1. Tipos de Pruebas.**

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridas a través de los estudios o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto. Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra a clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

**CLASIFICACIÓN DE ACUERDO CON LA MANERA EN LA QUE SE APLICAN LAS PRUEBAS.**

**Orales:** son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Sirven como una entrevista pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener respuestas verbales específicas.

Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas escritas, son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.

Realización: son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o área, de manera uniforme y en un determinado tiempo, como la prueba de mecanografía, captura de datos, diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

#### CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS DE ACUERDO CON EL ÁREA DE CONOCIMIENTO.

Pruebas generales: son las que evalúan la cultura general y conocimientos generales.

Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

#### CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS DE ACUERDO CON LA FORMA EN QUE SE ELABORAN.

1. Pruebas tradicionales: son aquellas tipas expositivas pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Su evaluación y corrección es tardada además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.(L.Hill & R, 2009, p. 184).

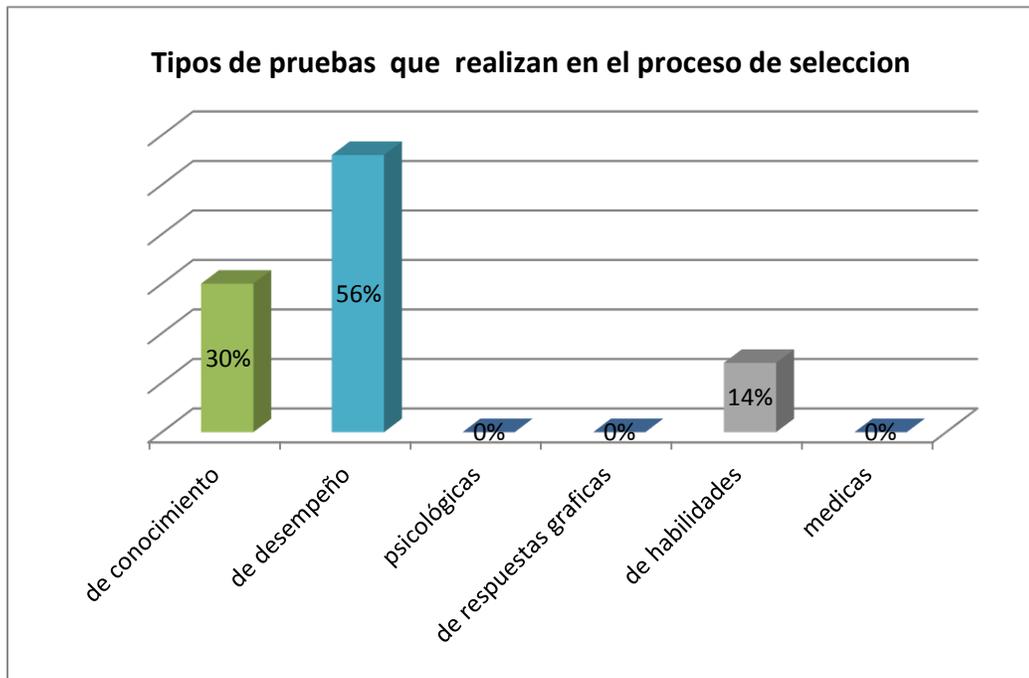
2. Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos los tipos principales en estas pruebas son:

- Opciones simples (verdadero o fácil, sí o no, etc.) con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.

- Llenar espacios en blancos (preguntas con espacios en blancos que hay que llenar).
- Opción múltiple (en las que cada pregunta tienes tres, cuatro o cinco opciones para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).
- Relacionar columnas (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro y varias capitales). Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación como su evaluación.
- Pruebas mixtas: son las pruebas que se utilizan tanto como preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas **(Chiavenato I. , 2007, p. 184)**.

Se conoce la forma en que se realizará la entrevista, se puede hacer de forma verbal o escrita comúnmente se da más de forma verbal o cara a cara, es más común porque, se conoce el perfil del aspirante, también de acuerdo a la área de conocimiento en las entrevistas de trabajo se realizan prueba generales que son las pruebas que se le pueden hacer a cualquier aspirante de cualquier puesto como por ejemplo ¿cuál es su estado civil? o pruebas específicas de acuerdo al puesto que se está disputando, por ejemplo a un aspirante de informática se le debe de hacer preguntas como: ¿Qué tipo de especialidades tiene en el área de la diplomacia? o bien pruebas tradicionales, porque esta se realiza de forma improvisada entre el entrevistador y el aspirante, o bien las objetivas que se hacen mediante diagnósticos rápidos, por ejemplo; encuesta o llenados de solicitudes, pues esto revelan información más rápida sin necesidad de invertir en un entrevistador.

**Gráfico #9: Tipos de Pruebas.**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijoles las Tejas"

Según Chiavenato la habilidad es aquella que se dispone o adquiere a partir de las actitudes de las personas al igual que los conocimientos que la persona adquiere en el transcurso de su vida.

Según Gráfico#9, el 30% de las personas encuestadas que representan 11 trabajadores contestaron que se les realizó pruebas de conocimiento de manejos de máquinas y el 56% que representan a 20 trabajadores contestaron que se les hizo pruebas de desempeño y el 14% que representan a 5 trabajadores dijeron que se les realizó pruebas de habilidades para la escogencia del frijol.

Según lo observado entre más rápida es la persona por medio del administrador tiene más probabilidad de ser contratada por segunda vez.

Por lo que también no solamente se debería tomar la prueba de habilidad sino que debería de ser más como por ejemplo la prueba psicológica porque a como nos referíamos anteriormente las personas no viven satisfechas con el tipo de trabajo que les tocó desempeñar, ellos deducen por falta de oportunidades creemos que

no es así porque si a las personas se les realiza la prueba psicológica se dará cuenta si esta persona esta apta para desempeñar esta labor y de esa manera por medio de esa prueba la empresa estaría evitándose problemas de satisfacción en el trabajo.

### **Entrevista de Selección.**

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones como el filtro inicial del reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación etc. A pesar de todo la entrevista es el método más empleado en la selección del personal, esta preferencia existe además de la subjetividad e imprecisión de la entrevista **(Chiavenato I. , 2007, p. 177).**

La entrevista, se toma como un dialogo para conocer mejor a los aspirantes a cualquier puesto; es de mejor utilidad y mayor eficiencia, pues se usa el simpatismo que le tomemos al aspirante, pues con el habla destacan habilidades o problemas de expresión dependiendo el perfil del puesto; cabe destacar que este tipo de prueba no es para cualquier perfil, por ejemplo aspirantes en volúmenes o bien trabajadores de temporada se les hace llenar una solicitud y no se presta a ningún tipo de entrevista, este caso su contrato es temporal.

La entrevista es el medio que se utiliza para un proceso investigativo, en la planta procesadora de frijol las Tejas, se aplicó una entrevista al administrador con el objetivo de obtener información importante para evaluar el estado que se encuentra el área de aprovisionamiento y selección del personal.

### **2.3.5.3.1 Proceso de la Entrevista.**

El entrevistador asume un papel muy importante en el proceso.

Preparación de la entrevista.

La entrevista no debe ser improvisada, ni hecha de prisa.

La entrevista, ya sea con cita o sin ella necesita de cierta preparación o planeación.

Ambiente.

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista.

El ambiente del que hablamos debe enfocarse de dos pasos desde dos puntos de vista: físico y psicológico.

Desarrollo de la entrevista.

La entrevista propiamente constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes.

Cierre de la entrevista.

La entrevista debe iniciarse y fluir brevemente y sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante.

Evaluación del candidato.

Inmediatamente después que el entrevistado abandona la sala, el entrevistador debe con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria **(Chiavenato I. , 2007, págs. 180,181 y 182).**

El escenario y lo que acompaña la entrevista es primordial que sea conocido en la solicitud de empleo ya que prepara al entrevistador a imaginarse y preparar respuestas sólidas y convincentes, estas cinco son las cinco etapas de la

entrevista que generalmente se hacen: cuando el entrevistador la prepara para realizarla al aspirante, a donde se hará la entrevista, como transcurrirá el lapso de tiempo de la entrevista.

El proceso de la entrevista según el administrador, comienza primeramente cuando las personas empiezan a ingresar al local preguntando si ya va a comenzar el trabajo y luego con llamadas telefónicas para algunas que no se han dado cuenta y así comienzan a entregar su debida documentación.

#### **2.3.5.3.2. Ventajas y Desventajas de la Entrevista.**

- Ventajas de la Entrevista:

Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.

Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.

Es el método de mayor convivencia y el que proporciona un mayor resultado de análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.

4. No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo.

- Desventajas de la Entrevista.

Una entrevista mal dirigida puede llevar a la reacción negativa del personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.

Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.

Pérdida de tiempo si el analista de puesto no se prepara bien para esa tarea.

Costos operacionales elevados: se necesitan analistas con experiencias y la paralización de trabajo del ocupante **(Chiavenato I. , 2007)**.

Todo proceso de selección tiene ventajas y desventajas, la entrevista no tiene excepción alguna, pues es un proceso que no tiene contradicción, pero si puede haber confusiones y se invierte en costo y tiempo, la mayoría de las empresas lo invierte porque es un método de mayor convivencia.

¿Quién le realizó la entrevista de selección?

Tabla:#5

Respuestas	%
Director General	0%
Responsable de RRHH	0%
Jefe de área	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijoles las Tejas"

Según la tabla #5, el 100% de los trabajadores encuestados respondió que fue el jefe de área quien le realizó la entrevista de selección.

Según la entrevista realizada al Administrador de la empresa, los trabajadores presentan su solicitud de empleo al jefe de área y él es el encargado en realizar una entrevista previa a la contratación.

En efecto si se pudo constatar que es el jefe de área quien realiza esta función pero también está la presencia del gerente general quien da el visto bueno cuando se trata de un aspirante al área de mantenimiento y manejo de máquinas.

¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?

Tabla #6

Respuesta	SI	No
	100%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijoles las Tejas"

Según la tabla #6, el 100% de los trabajadores encuestados respondió que si le realizaron entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante.

Según la entrevista realizada al administrador, afirmó que en la "Planta Procesadora de Frijol las Tejas", se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante. En especial en el área de máquinas y el área de estibadores.

#### **2.3.5.4. Verificación de Referencias y Antecedentes.**

“¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante: ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias. Un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera, establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Independientemente de la capacidad personal del individuo, en la mayor parte de los países es necesario contar con una licencia profesional para poder ejercer determinadas actividades; un odontólogo, por ejemplo, necesita certificaciones emitidas por las universidades competentes.

Por la otra parte, cuando se necesita llenar una vacante de tipo general el graduado universitario no es necesariamente superior o mejor calificado. Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los anteriores superiores y profesores del candidato pueden no ser del todo objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos. Algunos antiguos empleadores pueden incluso incurrir en prácticas tan lamentables como efectuar comentarios sobre la vida privada del individuo. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato. En este campo, el profesional de la administración de capital humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana (**Davis, 2008, pág. 215**).

Según Davis, (2008), este es el proceso de autenticación de los documentos, pues no siempre lo que se dice es verdad, hay en el ambiente laboral personas deshonestas que pretenden llegar con información falsa por lo que cada aspirante debe tener en cuenta que después de que se hizo la entrevista, si el entrevistador lo vio entre las posibles opciones será su información confirmada para así confiar desde la llegada del aspirante a la empresa, el encargado debe verificar que los datos sean correctos, él es el responsable de recursos humanos, toda empresa está en obligación inminente de verificar datos sea el puesto que sea.

En la "Planta Procesadora de Frijol las Tejas", aplica el proceso de verificación de documentos, como: copia de cedula, certificado de salud y record de policía siempre y cuando los dos últimos anteriores sean actualizados.

#### **2.3.5.5. Evaluación Médica.**

Por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Es obvio que la empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud **(Davis, 2008, pág. 217)**.

Es la razón por la cual la empresa prepara la elaboración del contrato pues una persona con altos problemas de salud no es muy estable en los trabajos y tampoco es rentable, no se les está pagando salario por estar pidiendo reposo, el aspirante debe ser honesto, en este aspecto las empresas valoran mucho este criterio. La empresa se prepara para no tener ningún tipo de amonestaciones ya que el tener un personal así también tiene sus perjuicios, otro punto a estudiar es al puesto que se aspira, por ejemplo una persona con problemas reumáticos que aspire al puesto de mantenimiento debe ser bien estudiado.

Según la entrevista realizada al Administrador las evaluaciones médicas en la planta procesadora no aplican ya que los hombres y mujeres que llevan su certificado de salud no se han visto en la necesidad de ser rechazados.

**2.3.5.6. Entrevistas con el supervisor.**

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas (Davis, 2008, pág. 217).

Este es un proceso que se da luego de las entrevista con el responsable de recursos humanos ya que data de los resultados de este, para que el gerente o jefe superior decida entre los aspirantes con mayor eficiencia y mayor relevancia durante el proceso de selección.

¿Quién le realizó la entrevista?

Tabla:#7

Respuestas	%
Director General	0%
Responsable de RRHH	0%
Jefe de área	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores “Planta procesadora de frijoles las Tejas”

Según la tabla#7, el100% de los trabajadores que representan a 36 respondieron que al momento de hacerle la entrevista es el jefe de área quien se las realiza. Sin embargo en la observación directa se pudo observar que el gerente general está presente a la hora que el jefe de área realiza la entrevista. Se pudo constatar que

hay más preguntas para los aspirantes del área de mantenimiento y máquinas que a las que se les realizan a las escogedoras.

### 2.3.5.7. Descripción Realista del Puesto.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman y lo hacen distintos a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, los objetivos. Es básicamente la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas(L.Hill & R, 2009, p. 227).

Según Chiavenato, (2007), este es un tipo de reglamento interno que describe políticas y obligaciones sobre una determinada tarea o área dentro de una organización, se da a conocer por escrito y conlleva un sinnúmero de enumerados.

¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo le presentaron la ficha del cargo a ocupar?

Tabla #8

Respuesta	SI	No
	100%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores  
"Planta procesadora de frijoles las Tejas"

### **2.3.5.8. Decisión de Contratar.**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial. Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro **(Davis, 2008)**.

La última palabra del proceso de selección se da mediante la decisión de contratar sí o no al aspirante, es una decisión de suma importancia para el gerente encargado o responsable encargado, porque también muestra la capacidad de decidir de este y da una imagen más concreta de la empresa, por ejemplo una empresa donde las personas entran y salen constantemente es un problema del encargado de la selección del personal, de la decisión de contratar. Pues se corre el rumor que puede ser una empresa inestable.

Según la tabla #8, el 100% de los encuestados comentaron que una vez que se le contrató en la planta, no se le presentó en físico una ficha de cargo, pero si se les explico de manera verbal las tareas que iban a realizar.

### **2.3.5.9. Retroalimentación del proceso de selección.**

El departamento de recursos humanos puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en las empresas y por medio de información concernientes a las políticas y concesión de nuevos puestos **(Davis, 2008, pág. 297)**.

La retroalimentación alienta las ganas y esfuerzos del trabajo, en una empresa con un alto volumen de colaboradores es importante que exista este proceso, pues genera comunicación y eficiencia en la empresa.

El Administrador de la "Planta procesadora de Frijol las Tejas, "no hizo mención del proceso de retroalimentación, pero se imagina que lo realiza mediante el aprovisionamiento del personal adecuado que labora dentro de la misma.

## **2.4. Contratación.**

### **2.4.1. Concepto.**

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. La contratación puede aludir a relaciones entre personas jurídicas o personas reales; el caso más frecuente es el de una persona real que se atiene a trabajar bajo la órbita de una determinada organización, ya sea pública o privada **(Davis, 2008, pág. 203 y 204)**.

Según Davis, (2008), este es un proceso donde se elabora el documento legal y escrito donde se hace una sociedad laboral que indica obligaciones de ambas partes comprometidas, enuncia salarios, horas de entrada y salida, forma de organización e información general de la empresa.

¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?

Tabla#9

Respuestas	%
Inmediatamente	100%
15 días después	0%
1 Mes	0%
2 Meses	0%
3 Meses	0%
Más de Tres meses	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijoles las Tejas"

La contratación de la "Planta Procesadora de Frijol las Tejas", como se menciona anteriormente lo realiza el jefe de área, a la hora de llamar al personal para comunicarle que está contratado, el 100% de los encuestados dice que su contratación es inmediatamente, lo que significa que la empresa acciona rápidamente, por lo que la contratación es rápida.

Según se observó no existe un contrato legal, sino que es un contrato verbal donde se le explica el salario, ya sea por día o semana para esto se lleva un control que se toma por medio de una planilla de pago.

También se notó que esta planilla viene siendo como una base de datos el cuál por medio de esta es que vuelven a contratar a las mismas personas que ya han sido contratadas anteriormente.

#### **2.4.2. Elementos del contrato.**

El empresario, cuando la relación laboral con el trabajador sea superior a cuatro semanas, deberá informarle sobre los elementos esenciales del contrato de trabajo y las principales condiciones de ejecución de la prestación laboral, de forma escrita y en el plazo de dos meses a contar desde la fecha de comienzo de

la relación laboral. No será necesario facilitar nuevamente la información que ya figure en el contrato formalizado por escrito que obre en poder del trabajador.

Están excluidos de tal obligación las relaciones laborales especiales del servicio del hogar familiar y los penados en instituciones penitenciarias.

La información incluirá, o indicará de forma precisa y concreta, la referencia legal, reglamentaria o convenio colectivo aplicable, siempre que ésta permita al trabajador la información correspondiente.

Los aspectos que deben recogerse son los siguientes: duración, fecha de inicio, tipo de contrato, jornada a tiempo completo o tiempo parcial, período de prueba, retribución, número de pagas, en el caso de obra o servicio la obra, se especifica el alcance del trabajo, categoría del trabajador, datos de la empresa, datos del centro de trabajo, datos del trabajador, duración de las vacaciones, modo de cálculo del finiquito y convenio colectivo aplicable **(Universia, 2015)**.

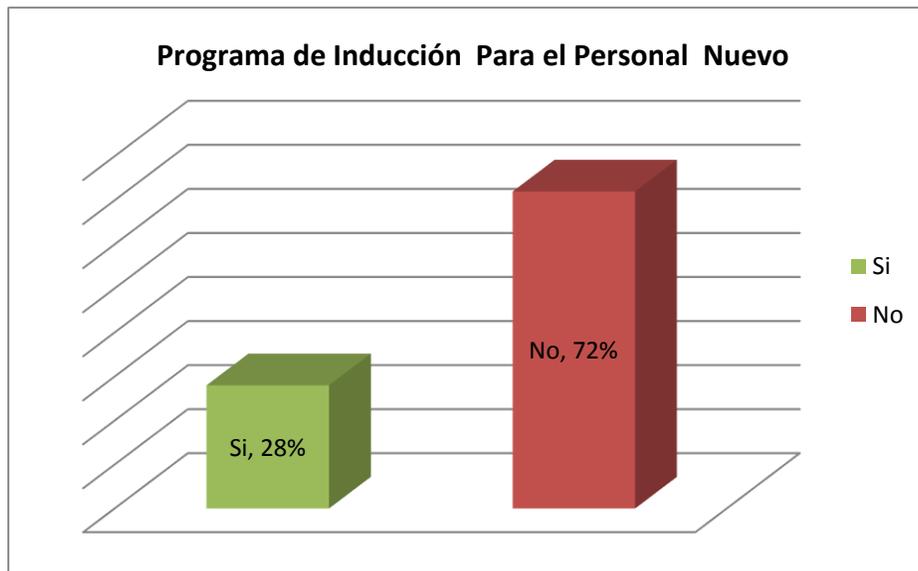
Es lo que un contrato debe tener o como debe estar estructurado, no existe un contrato general cada puesto tiene un contrato diferente de acuerdo a las cláusulas que debe tener cada uno, ya sea para la parte afectada y la interesada.

## **2.5. Inducción.**

La inducción hace hincapié en las políticas y procedimientos que espera que el empleado observe en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar **(Davis, 2008, pág. 71)**.

El proceso de inducción, es el conocimiento que se brinda al personal nuevo sobre políticas, normas y procedimientos internos, esta es una orientación general que se le aplica al trabajador contratado sobre cómo debe ejercer sus funciones y que es lo que debe y no debe hacer.

Gráfico #11: Programa de Inducción



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijoles las Tejas"

Según el Gráfico#11, el 28% de los trabajadores que representan a 10, respondieron que si hay un programa de inducción porque son nuevos de ingresar a la empresa y se les explica de manera verbal las funciones a realizar, mientras que el 72% que representan a 26 trabajadores afirman, que no hay un programa de inducción, por qué ellos ya conocen el procedimiento a seguir por haber trabajado en temporadas anteriores.

Sin embargo pudimos notar que todos los trabajadores del momento que ingresan el jefe de área es, quién les indica la actividad a realizar ya que son actividades de carácter repetitivo como es el primer paso que es cuando se echa el frijol a las máquinas conocida como Oliver para que luego esta suba por un elevador el cuál zarandea el frijol para que este pase limpio a la pulidora la cuál su función es lustrar el frijol luego se hace el respectivo pesaje para ser estibado como tercer paso es cuando el frijol se regresa a los cajones para ser escogido por las mujeres esta se encargan de quitar el frijol malo o basura que haiga quedado , después es aprobado por el jefe de área donde el supervisa si está bien escogido para luego pasar nuevamente al pesaje de quintal pesando este las 100 libras ,luego pasa a la maquina cosedora de sacos para su debido estibamiento pasa así pasar a su

respectiva bodega como producto terminado listo para ser exportado o vendido localmente.

### **2.5.1. Programa de inducción.**

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes del programa de inducción **(Davis, 2008, pág. 230)**.

El proceso de inducción consta de una serie de ejercicios práctico para el nuevo personal, se relaciona con el clima y cultura organizacional, se explica mediante un tutor que la empresa asigne para que ayude a que se sienta en confianza de emprender una relación laboral.

Según la entrevista al administrador de la planta procesadora de frijol las Tejas, nos expresó que no tienen problemas a la hora de someter a sus trabajadores a la explicación de las funciones de sus labores a desempeñar, ya que la mayoría conocen el desarrollo de las actividades que se realizan en la empresa aunque siempre no está de más en explicarles diariamente lo que deben hacer.

### **2.5.2. Fines de la inducción.**

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano plazo, a cargo del gerente o supervisor que funcionan como tutores de los nuevos participantes y que tiene la responsabilidad

de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda. Fines de inducción, la socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional **(Chiavenato I. , 2008)**.

El proceso de inducción ayuda a mejorar el rendimiento laboral, ya que se hace desde que es contratado al nuevo colaborador, se ayuda a que este asimile de forma masiva sus actividades diarias, también con un proceso de inducción el colaborador conoce mejor al personal lo que ayuda en la relación laboral y se confía que los compañeros puedan aportar a cualquier duda. En cuanto a la empresa reduce costos, ya que un colaborador que ha sido entrenado antes de realizar sus tareas esta menos propenso a cometer errores, ya que las mayorías de los errores suelen afectar la bolsa de los gerentes por eso decide invertir en esta rama de recursos humanos.

Según el Administrador realiza esta actividad con el fin de ayudarles a una mejor eficiencia en cada una de las labores que realiza el colaborador.

#### **2.5.2.1. Reducción de costos.**

La mayor parte de los planes de reducción de costos buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. Al mismo tiempo estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa **(Davis, 2008, pág. 384)**.

El que los empleados tengan conciencia sobre las afectaciones económicas de la empresa ayuda a su integración y relaciones con los superiores.

### **2.5.2.2. Reducción de estrés y ansiedad.**

Para la reducción de estrés y ansiedad dentro del área laboral, muchas empresas optan por hacer rutinas de ejercicios las cuales se les otorga a cada trabajador para que este pueda realizarlos, sin dejar de mencionar que no deben tardar más de cinco minutos y que el trabajador lo pueda ejercer desde su medio laboral, también es posible la sintonía con otras personas, escuchar música, etc. **(Davis, 2008, pág. 428).**

Un aporte a la reducción de estrés y ansiedad dentro de las empresas podría ser los descansos cortos en hora laborales, para que mejore la concentración de los empleados y que su salud no se vea afectada.

### **2.5.2.3. Reducir la rotación de personal.**

En el mundo de los negocios, la alta tasa de rotación de personal puede ser un problema significativo. La investigación económica sugiere que para algunas industrias puede costar hasta una quinta parte del salario anual de un empleado el encontrar, capacitar y contratar a un sustituto adecuado. Si las tasas de rotación son demasiado altas, esto representa un costo hundido significativo para la compañía que no se puede recuperar. Sin embargo existen algunos pasos a seguir y recomendaciones para lograr evitar esto: Pagar más (u ofrecer una ruta a un aumento de sueldo), ofrecer posibilidades de ascenso, ofrecer beneficios competitivos, fomentar las relaciones amistosas de los empleados, Confiar en sus empleados con responsabilidad (Agustin, 2015).

Aunque la rotación de personal es una forma de estimulación a los trabajadores, también es un proceso que retrasa el ritmo laboral, es bueno que el personal sepa y tenga conocimientos de todas las áreas y algo que se puede dar mediante ejercicios prácticos, pero cuando se rota personal muchas áreas se ven afectadas por que el trabajador se acomoda o asimila sus nuevas labores, se está hablando de una cadena de afectaciones.

Según lo observado en la entrevista al administrador la planta procesadora de frijol las Tejas, reduce costo mediante el no uso de publicidad que suele ser cara, si no que los mismos empleados son los que se comunican uno a otro y es así como se empiezan a integrar.

#### **2.5.2.4. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.**

Ahorrar tiempo, cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia, cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente **(Chiavenato I. , 2008)**.

Se debe crear la conciencia entre los mismos compañeros de trabajo sobre el ahorro del tiempo, se puede dar con la ayuda en pequeñas tareas de los compañeros, así es como se integra mejor rápidamente.

### **III. Desempeño Laboral.**

#### **3.1. Definición.**

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos **(Chiavenato, 2000, pág. 359)**.

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

La evaluación del desempeño constituye una fuente de información tanto de carencias a nivel técnico como del grado de satisfacción y motivación de las personas, por lo que se evalúan las aptitudes de la persona **(Gonzales, 2010)**.

Desempeño laboral es el resultado de un tiempo prolongado de tareas que ha desempeño un colaborador dentro de un círculo laboral, informa sobre mejoras y carencias a nivel técnico y ayuda a la motivación personal.

### 3.2. Importancia.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad **(Moreno, 2014)**.

Es importante que un colaborador sepa lo malo que hace por que ayuda a la productividad de la empresa si yo se lo malo que estoy haciendo hare lo posible por mejorarlo y si esto no ocurre es porque soy un trabajador con problemas de adaptación al puesto.

¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador?

Tabla #10

Respuestas	%
Al finalizar el periodo	100%
Cada 6 meses	0%
Cada año	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores "Planta procesadora de frijoles las Tejas"

Según la encuesta realizada a los trabajadores y la entrevista realizada al administrador estuvieron de acuerdo que la evaluación del desempeño es realizada al finalizar el periodo.

Según lo observado pudimos notar que al finalizar el día es cuando se les hace el pesaje del quintal y de broza que ha sido limpiada.

### **3.3. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.**

#### **3.3.1. Competencias Laborales.**

Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación **(Moreno M. , 2015)**.

Es cuando un grupo determinado de colaboradores realizan las mismas actividades y buscan entre ellos ser el líder, o bien el que mejor realiza su trabajo, en cuanto a las estimulaciones y halagos, estas provocan inevitablemente las competencias laborales.

##### **3.3.1.1. Conocimientos.**

El conocimiento suele entenderse como: hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad. Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo. Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación. Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a: ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? **(Anónimo, 2014)**.

El conocimiento es el ambiente laboral, es la asimilación que se van adquiriendo en un lapso de tiempo dentro de las empresas sobre tareas que se realizan, esto hace al trabajador ser más competente y apto para desempeñar cualquier función en la empresa.

##### **3.3.1.1.1. Capacitaciones.**

La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren

conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos **(Chiavenato I. , 2007)**.

El proceso de capacitación es otro proceso que al igual que la inducción reduce costos, por que ayuda a la eficiencia de los trabajadores y también a bajar los márgenes de errores dentro de las tareas internas de la empresa.

#### **3.3.1.2. Habilidades.**

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud. En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos.

Es así que hay personas que poseen y demuestran una propensión a desarrollar habilidades físicas, ya sea porque cuentan con una formidable genética, capacidad de recuperación que se los permite y lo más importante en este sentido, un determinado talento especial **(Anónimo, 2015)**.

Las habilidades en el ámbito administrativo es arte, ya que es la parte de capacidad del ser humano, como se dice, ¿qué es en lo que yo mejor me desarrollo, es la pregunta que te da a conocer tus habilidades dentro de una organización.

#### **3.3.1.3. Experiencias.**

La experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un excelente profesional. La experiencia en el campo laboral es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo. Un abogado mientras más años tenga en el mercado

mayor será su experiencia a la hora de realizar una demanda. La experiencia está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona tiene ejerciendo un cargo: Mientras más años tienes ejerciendo dicho cargo mayor será su conocimiento del mismo. Las personas más exitosas tienden a ser aprendices de por vida que desarrollan nuevas habilidades mucho después de que se gradúan de la universidad o completan un programa de entrenamiento. Además, las habilidades más duraderas son a menudo las que se pueden transferir de un campo a otro, ya que la economía sube y baja **(Anónimo, 2015)**.

Las experiencias son un sinnúmero de capacidades desarrolladas sobre una tarea en específica, es algo que se obtiene mediante el tiempo y desarrollo laboral, muchos jóvenes estudiantes ven a la experiencia como su talón de Aquiles, es lo que a la hora de buscar empleo los afectará o los pondrá en desventajas con un competidor que lleve aunque sea dos años de experiencia.

#### **3.3.1.4. Actitudes.**

Son sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y en últimas instancias se conducen las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas **(Newstron, 2007, pág. 203)**.

Según Newstron, (2007), el carácter formado durante tu vida adolescente, tiene relación con las actitudes que desarrolles en un ambiente laboral, el saber expresarte y destacar ante una oratoria son actitudes intelectuales que se desarrollaron con tu vida antes de cualquier empleo. En cuanto a su relación administrativa se da con sentimientos y creencias personales por que forma una estructura mental de tus tareas.

#### **3.3.1.5. Establecimiento de Metas.**

La teoría de establecimiento de metas afirma que las personas tienen metas consientes que las llenan de energía y dirige sus pensamientos y

comportamientos hacia un fin. Las metas deben ser aceptables para los empleados. Metas que motivan: deben ser aceptables, retadoras y alcanzables, deben ser específicas, cuantificables y medibles (**Snell, 2001, pág. 462**).

Según Snell (2001), es lo que dirige tus pensamientos, energía, y comportamientos dirigidos hacia un fin, en el ambiente laboral ayuda a mejorar el rendimiento laboral con el establecimiento de las metas, proporciona ideas aceptables y alcanzables sobre las actividades de cualquier trabajador.

#### **3.3.1.6. Motivaciones.**

Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales (**Moje, 2015**).

Según moje, (2015), las motivaciones, es lo que hace mantener una conducta específica sobre habilidades dentro del ambiente de trabajo, una buena motivación dentro de la empresa hará que sus empleados se sientan animados a seguir trabajando para con la empresa.

#### **3.3.1.7. Características Personales.**

##### **3.3.1.7.1. Personalidad.**

Es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás (**Chiavenato I. , 2009, pág. 159**).

Según Chiavenato, (2009), la personalidad son rasgos internos de cada persona que se destacan con el comportamiento ante la sociedad, se identifican como rasgos y características que te distinguen de cualquier persona.

### **3.3.1.7.2. Inteligencia.**

Howard Gardner desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesional. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber:

1. La inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas geométricas o numéricas y para manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo clásico de este tipo de inteligencia.

2. La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas. También es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.

3. La inteligencia musical es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.

4. La inteligencia espacial es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espacio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El Predominio de este tipo de inteligencia es característico del arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista. El ejemplo es Oscar Niemeyer.

5. La inteligencia corporal-cinésica es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordán son dos ejemplos.

6. La inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de las demás personas, para entablar relaciones positivas con los demás y para conseguir la cooperación

y sinergia de los demás. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, Médico, administrador, Sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.

7. La inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a las que les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son las referencias **(Chiavenato I. , 2009, pág. 158 y 159).**

Según Chiavenato, (2009), la inteligencia, es una capacidad única del ser humano, se desarrolla mediante el tiempo y esfuerzo que le dediques, pues proporciona experiencia interna y facilita la comunicación dentro de cualquier ámbito de tu vida, en el ámbito administrativo dentro de las categorías de inteligencia que más destacan la más útiles suelen ser inteligencia lógica-matemática y la inteligencia verbal, porque es en lo que más se utiliza en el análisis según el perfil de cada administrador.

### **3.3.2. Comportamiento organizacional.**

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio y aplicación sistemático del conocimiento sobre la forma en que la gente, como individuo actúa en las organizaciones .Se esfuerza por identificar formas en que la gente pueda actuar con mayor eficacia .El comportamiento organizacional es una disciplina científica **(Newstron, 2007, pág. 3).**

Según Newton, (2007), el comportamiento organizacional, es el desarrollo laboral dentro de cada empresa, es donde nos damos a conocer cuándo y a quién dirigirse para cualquier tipo de actividad, cada empresa cuenta con un personal con tareas independientes y afines, por lo que es importante que para ayudar a la

organización se maneje un comportamiento relativo entre los trabajadores y que estos conozcan a quien dirigirse por cada inquietud.

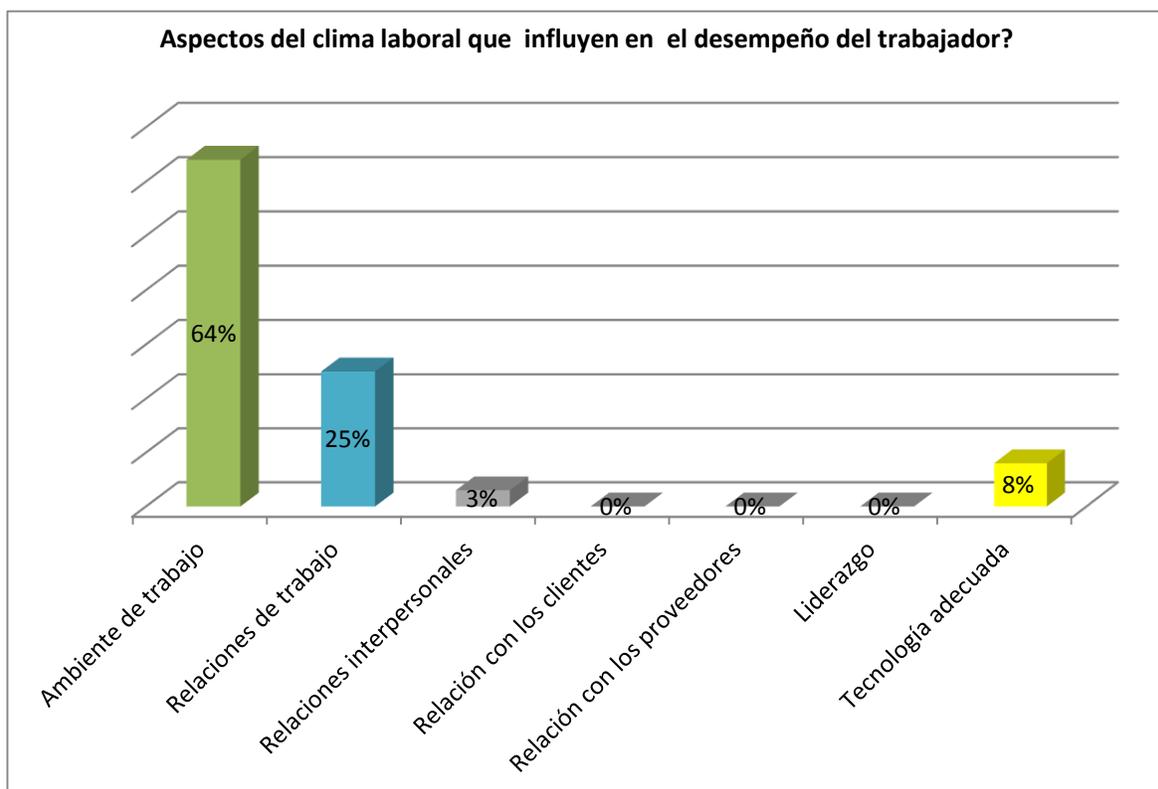
Según el Administrador expreso que el ambiente de trabajo ha sido armonioso, hay buenas relaciones, pero en ocasiones se han visto en conflictos con algunas escogedoras el cuál no les gusta que se les rechacé el frijol mal escogido por lo que se enojan y no aceptan que están realizando mal la labor por lo que se refieren que dicen que pondrán quejas al gerente de la planta. Según lo observado no siempre pasa lo anterior mencionado, pero si siempre se encuentran personas con cambios de actitudes negativas que a profundidad podrían causar mala imagen a la planta.

#### **3.3.2.1. Clima Laboral.**

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima laboral influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero **(Chiavenato I. , 2011, pág. 50).**

El clima laboral, es el ambiente donde se trabaja, este ambiente es directamente interno, es favorable por que mejora las necesidad de los integrantes y desfavorables por la falta de aceptación de un grupo.

Gráfico #13: Clima Laboral.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores “Planta procesadora de frijoles las Tejas”

Según el Gráfico#13,el 64% de los trabajadores que representan a 23 dijeron que en el clima laboral influye el ambiente de trabajo ,ya que afirman que hay relaciones en los lugares de trabajo al igual que en un ambiente laboral , esto habla de las habilidades que la empresa tiene para que un nuevo miembro se sienta acogedor en el ambiente laboral, seguido del 25% que representan a 9 trabajadores que dijeron que son las relaciones laborales y el 8 % que representan a 3 trabajadores dijeron que es la tecnología adecuada, seguido del 3% que representa a un trabajador ,dijo que son las relaciones interpersonales que afectan el clima laboral por que al igual que lo antes mencionado la empresa cuenta con relaciones interpersonales ,ya que es una forma de crear confianza en los compañeros de trabajo un ambiente agradable entre ellos al mismo tiempo con mucho respeto.

Sin embargo, en la observación directa se pudo constatar que el ambiente laboral en el cual se desarrollan las actividades necesita más comodidades. En cuanto a las relaciones laborales también se observó que hay comunicación entre los trabajadores e incluso existen conflictos y falta de disciplina por parte de las trabajadoras.

#### **3.3.2.1.1. Liderazgo.**

El liderazgo es una parte importante de la administración pero no la agota. La función principal de un líder es influir en otras personas para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (de preferencias con entusiasmo) **(Newstron, 2007, pág. 159).**

El liderazgo, es la parte donde se gana lo que llamamos respeto, en nuestra vida diaria; pero en la administración una persona con dones de liderazgo, es un trabajador que se debe cuidar, pues además de los gerentes y supervisores es un personaje que puede estar a cargo de un grupo de trabajadores y es quien los lidera.

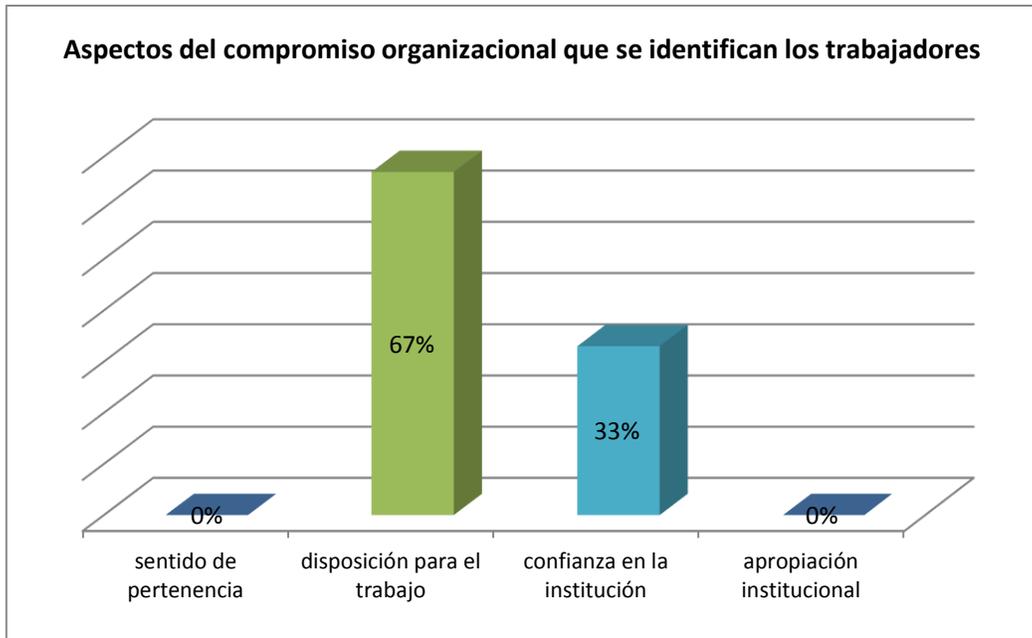
#### **3.3.2.1.2. Compromiso Organizacional.**

Compromiso organizacional se define frecuentemente como:

1. un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular
2. una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización
3. una creencia firme en los valores y las metas de la organización así como la aceptación de estos **(Luthans, 2008, p. 147).**

El compromiso Organizacional, son normas que se realizan dentro de la organización para mejorar la eficiencia de cada empresa, porque es una disposición de esfuerzo de la organización.

Gráfico#14: Compromiso Organizacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores “Planta procesadora de frijoles las Tejas”

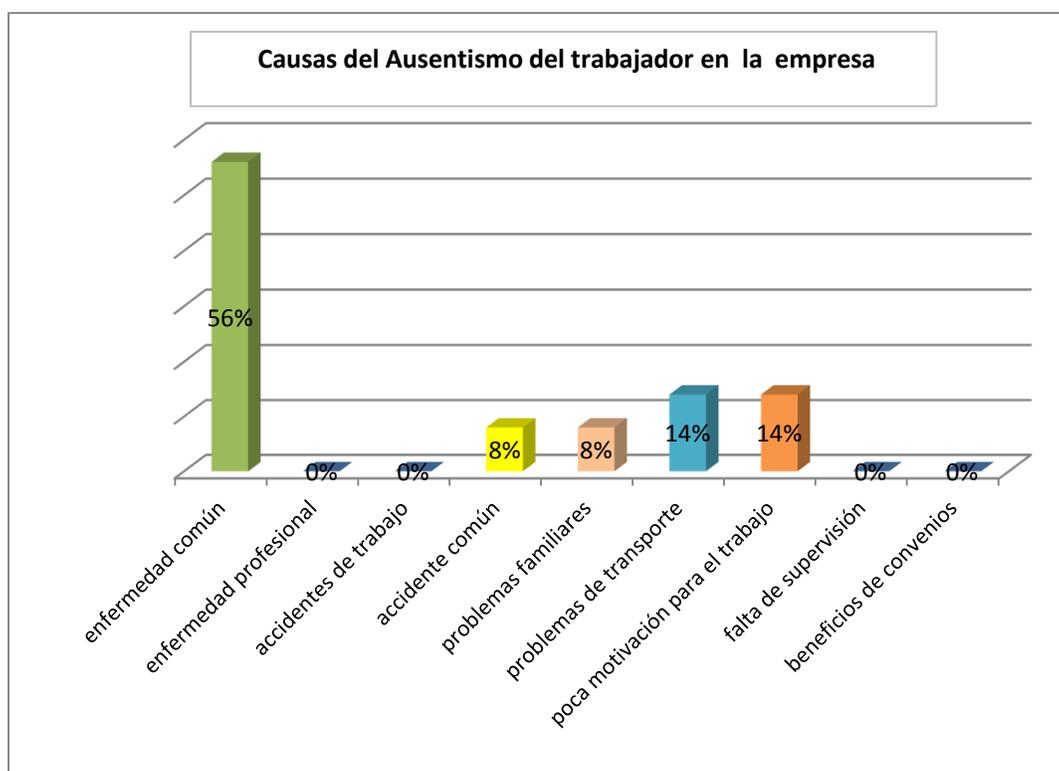
Según el Gráfico#14, el 67% de los trabajadores encuestados que representan a 24 dijeron que el compromiso organizacional que tienen con la empresa es la disposición para el trabajo porque se sienten satisfecho de lo que hacen y el 33% que representan a 12 trabajadores dijeron que tienen confianza en la institución porque ha representado para ellos una fuente segura de empleo.

Nos resulta oportuno destacar que independientemente que las personas se han contratadas por temporadas cortas pero es de todos el conocimiento que por años ha sido fuente de empleos para muchas personas por lo que el sentido de pertenencia debería de ser tomada en cuenta por los trabajadores porque solo el hecho de que ya se le dio la oportunidad de laboral en ese lugar porque no todos tienen la oportunidad de empleo.

### 3.3.2.1.3. Ausentismo.

El ausentismo es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo algún otro motivo **(Chiavenato I. , 2008, pág. 144)**. El ausentismo en las empresas, es un tipo de conducta sancionado por la administración a todos los colaboradores dentro de la organización, este puede ser ocasionado por la falta de interés al trabajo o la falta de motivación, las empresas siempre deben de evitar el ausentismo, porque esto les vendría a afectar en gran manera e incluso le ocasionaría perdidas a la empresa.

Gráfico#15: Causas del Ausentismo



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores Planta procesadora las Tejas”

Según el Gráfico#15,el 56% de los encuestados que representan a 20 trabajadores dijeron que las causas del ausentismo se da por enfermedad común por el ambiente en que vivimos, seguido del 14 % que representan a 5

trabajadores que comentaron que el ausentismo se da por problemas de transporte y poca motivación para el trabajo en el caso del transporte muchos dependen de las rutas urbanas ,el cual no siempre se encuentran en buen estado y no pasan en su hora adecuada ocasionando atraso para entrar al trabajo y con respecto a la motivación todas las personas deseamos entrar a una empresa donde las motivaciones se han el arranque a seguir el día a día , seguido del 8% que representan a 3 trabajadores que comentaron que se da por accidente común y problemas familiares totalizando el 100% de los trabajadores encuestados.

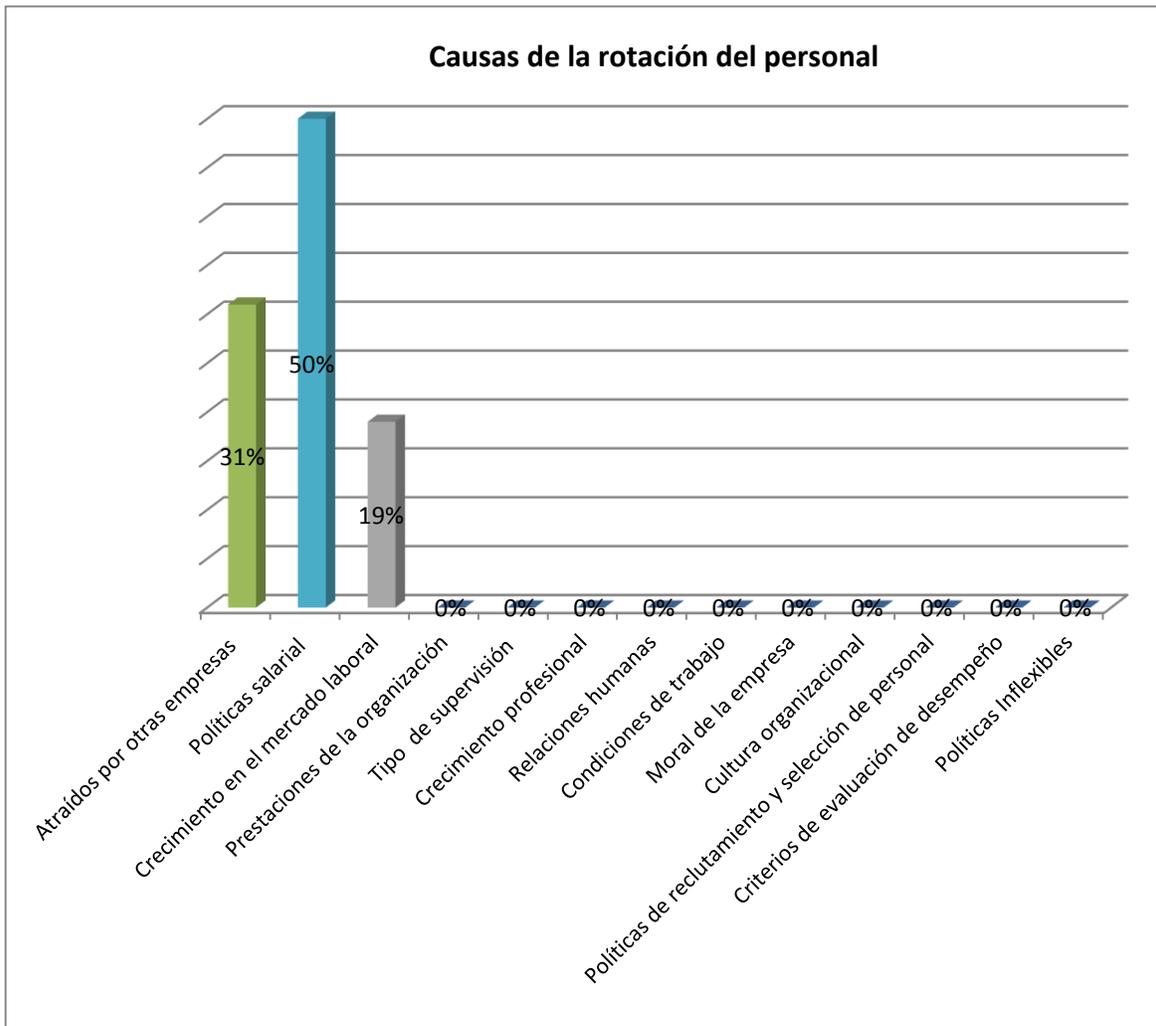
### **3.3.2.2. Rotación de Personal.**

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo(Cortez, 2000).

La rotación de personal, es un intercambio de tareas entre un puesto y otro, es una forma de estimulación a los colaboradores con mayor eficiencia. También es un proceso que retrasa la productividad pero a pesar de eso es un ensayo que ayuda a preparar al personal futuro en caso que faltase el compañero experimentado en esa área o puesto. Evita la tardanza de proceso de inducción.

Según lo expresado por el Administrador en la planta procesadora no existe la rotación por lo que los puestos claves están siendo ocupados por los empleados antiguos y cada una ya tiene su función definida siempre y cuando estos no tengan alguna emergencia el cual el administrador tenga que recurrir a otra persona para llenar la necesidad en ese momento.

Gráfico#16: Rotación.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a trabajadores Planta procesadora las Tejas”

Según el Gráfico#16, el 31% de los trabajadores encuestados que representan a 11 comentaron que las causas de la rotación del personal se da porque son atraídos por otras empresas, ya por el libre comercio que existe se han abierto otras oportunidades de empleo y mejor oferta de salario, seguido del 50% de los trabajadores que representan a 18 comentaron que se da por las políticas salariales, seguido del 19% que representan a 7 trabajadores dijeron que se da por el crecimiento en el mercado laboral porque a como explicamos anteriormente en la actualidad hay oportunidades de crecimiento ya se por medio de créditos financieros el cual hace que las personas quieran poner su propio negocio y ser ellos mismos los propietarios.

## V. Conclusiones

- De acuerdo a los procesos del subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por la empresa, destacan: la población y fuerza laboral existente en el mercado laboral nicaragüense, descripción y análisis de puestos, la aplicación de técnica de incidente crítico y los requisitos de personal con los que debe contar cada aspirante al puesto de trabajo, por lo que los cambios de valores en las personas no aplica en la planeación de los Recursos Humanos de la empresa, como una de las políticas con que cuenta la Planta Procesadora de Frijol Las Tejas.
- Entre los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Planta Procesadora Las Tejas están: los conocimientos de cada trabajador, sus habilidades, experiencias, actitudes, motivaciones, establecimiento de metas y características personales, lo que ha con llevado a la empresa a mantenerse en el mercado cafetalero nicaragüense como una empresa fuerte y con altos niveles de calidad en sus productos, permitiéndole a la misma vez obtener una ventaja competitiva que la hace sobresalir ante su principal competencia, generándole altos beneficios no solo económicos sino de desarrollo organizacional.
- Con respecto a la influencia que tiene el subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Planta Procesadora Las tejas , esta cuenta con un personal eficiente, capaz de poder desarrollar las metas propuestas por parte de la empresa y con las habilidades y conocimientos necesarios para poder desarrollar las actividades de la empresa, ya que esta sabe seleccionar a su personal de trabajo y ha sabido mantenerlos a través de un buen trato y premios otorgados a sus empleados como una manera de compensarlos por el buen desempeño de sus labores y como motivación para que sigan contribuyendo al crecimiento económico de la empresa.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Agustin. (20 de Abril de 2015). *quehacerpara.net*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de *quehacerpara.net*: <http://quehacerpara.net/como/apensar-una-tasa-de-fruta/>
- Anónimo. (16 de Febrero de 2014). *Prezi.com*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de *Prezi.com*: <https://prezi.com/0obpmlucyhf/tipos-de-conocimientos/>
- Anónimo. (Domingo 13 de Septiembre de 2015). *es.wikipedia.org*. Recuperado el Martes 15 de Septiembre de 2015, de *es.wikipedia.org*: [https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)
- Anónimo. (09 de Septiembre de 2015). *es.wikipedia.org*. Recuperado el viernes 25 de Septiembre de 2015, de *es.wikipedia.org*: <https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>
- Anónimo. (2015). *www.definicionabc.com*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de *www.definicionabc.com*: <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Atlas, S.A.
- Chiavenato, I. (2001). Administracion de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administracion de recursos humanos* (pág. 362). Santafe de Bogota, Colombia: NómoS S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *gestión de talento humano*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (marzo de 2011). *ingeniería petroquímica una fazulia*. Obtenido de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. S.A. ALHAMBRA MEXICANA.
- García, A. C. (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. S.L CIVITAS EDICIONES.
- gestiopolis.com. (s.f.).
- Gonzales, S. D. (2010). *Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones PARANINFO, S.A.
- Luthans, F. (2008). *comportamiento organizacional*. Mexico: McGrawHill.
- Mejía, L. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Moreno, M. (20 de Mayo de 2015). *prezi.com*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de *prezi.com*: <https://prezi.com/ajc-u8dlk-0m/competencia-laboral/>
- Moreno, Y. P. (26 de Noviembre de 2014). *www.gerencie.com*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de *www.gerencie.com*: <http://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Ramírez, J. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Maracaibo: Anónimo.
- rincondelvago.com. (s.f.).
- Snell, T. S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.

tareas, B. (s.f.). Obtenido de Trabajos.com, Buenas Tareas.

Universia. (2015). *www.emplea.universia.es*. Recuperado el Viernes 25 de Septiembre de 2015, de *www.emplea.universia.es*: [http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho\\_laboral/contrato\\_laboral/caracteristicas/elementos\\_esenciales/](http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho_laboral/contrato_laboral/caracteristicas/elementos_esenciales/)

Universia, E. (s.f.). *www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato*. Obtenido de *www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato*: *www.emplea.universia/informacio/laboral/contrato*

Web. (s.f.). Obtenido de Trabajos.com, Buenas Tareas.

Web. (s.f.). *Wikipedia*.

Werther, W. B. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. Mexico: MIG S.A de C.V.

*wikipedia.org*. (s.f.).

William B. Werther, J., & Keith Davis, P. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

Frances , A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa*. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México S.A. de C.V..

Whitehill, A. M. (2002). *La gestión empresarial japonesa: tradición y transición*. Chile: Andres Bello,.

# VII. ANEXO

## Anexo .1 Operalización de Variables

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		DEFINICION	1. ¿TIENEN ELABORADA LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA?  2. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO.DE RH?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH
	FUNCIONES DE LA ARH	FUNCION DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO	3. ¿QUE MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?  4. ¿QUE MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?  5. ¿EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HST?	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.  SINDICATO.
		FUNCION DE SERVICIOS SOCIALES	6. ¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES?  ___ SI  ___ NO.  7. ¿SI EXISTE, COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?  ___ ALIMENTACION  ___ SEGURO SOCIAL  ___ SUBSIDIOS  ___ MEDICAMENTOS	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION   ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBSERVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH  SINDICATO.

		FUNCION DE RETRIBUCION	<p>___EXAMENES MEDICOS.</p> <p>8. ¿EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS?</p> <p>___SI</p> <p>___NO</p> <p>9. ¿SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MINIMO?</p> <p>___SI</p> <p>___NO</p>	ENTREVISTA ENCUESTA GUIA DE OBERSAVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.  SINDICATO.
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	DEFINICION	10. ¿EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH
		IMPORTANCIA	11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH
		PROCESO	12. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH

			<table border="1"> <tr> <td>MODELO</td> <td>S I</td> <td>N O</td> <td>N A</td> </tr> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>13. ¿Cómo HACEN LA INVESTIGACION SOBRE MERCADO DE RECURSOS HUMANOS?</p> <p>___A PARTIR DE LA OFERTA</p> <p>___A PARTIR DE LA DEMANDA</p>	MODELO	S I	N O	N A	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargos				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo de personal.				Basado en la planeación integrada.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
MODELO	S I	N O	N A																										
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																													
Basado en segmentos de cargos																													
Basado en la sustitución de puestos claves.																													
Basado en el flujo de personal.																													
Basado en la planeación integrada.																													
		OBJETIVOS Y POLITICAS	<p>14. ¿CUENTAN CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?</p> <p>___SI</p> <p>___NO</p>	ENTREVISTA OBSERVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH																								
		FACTORES	<p>15. ¿QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE RH?</p> <table border="1"> <tr> <td>FACTORES</td> <td>S I</td> <td>N O</td> <td>N A</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	FACTORES	S I	N O	N A					ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.																
FACTORES	S I	N O	N A																										

			<table border="1"> <tr> <td>Población y fuerza laboral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cambio de valores</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción y análisis de puestos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aplicación de la técnica de incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos del personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos del personal.					
Población y fuerza laboral.																									
Cambio de valores																									
Descripción y análisis de puestos.																									
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																									
Requisitos del personal.																									
		<p>CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.</p>	<p>16. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS? ___SI ___NO</p> <p>17. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO? ___SI ___NO</p>	<p>ENTREVISTA OBSERVACION</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.</p>																				
		<p>TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO</p>	<p>18¿QUE TIPO DE INFORMACION RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTO?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de información</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividades laborales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actividades orientadas hacia el trabajador.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de información	S I	N O	N A	Actividades laborales.				Actividades orientadas hacia el trabajador.				<p>ENTREVISTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p>								
Tipo de información	S I	N O	N A																						
Actividades laborales.																									
Actividades orientadas hacia el trabajador.																									

			<table border="1"> <tr> <td>Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desempeño del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos personales para el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.				Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.				Desempeño del puesto.				Requisitos personales para el puesto.					
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.																					
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.																					
Desempeño del puesto.																					
Requisitos personales para el puesto.																					
		METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO.	<p>19. ¿QUE METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACION DE INFORMACION?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>METODOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cuestionarios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Observación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	METODOS	S I	N O	N A	Entrevista.				Cuestionarios.				Observación.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.
METODOS	S I	N O	N A																		
Entrevista.																					
Cuestionarios.																					
Observación.																					

		DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.	Diario o Bitácora del participante.				OBSERVACION	EMPRESA.
			Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.					
			Conferencia con analistas de puestos o expertos.					
			20. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS?					
			CONTENIDO DE LA FICHA	S I	N O	N A		
			Nombre del cargo.					
			Fecha de elaboración.					
			Fecha de revisión.					
			Código					
			Departamento.					
		Unidad de dependencia.						
		Objetivo del cargo.						
		Requisitos intelectuales						

			<table border="1"> <tr> <td>Requisitos físicos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Condiciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Funciones del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Requisitos físicos.				Responsabilidades.				Condiciones de trabajo.				Funciones del puesto.									
Requisitos físicos.																									
Responsabilidades.																									
Condiciones de trabajo.																									
Funciones del puesto.																									
	RECLUTAMIENTO	IMPORTANCIA	21. ¿QUE IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.																				
		POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	22. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? ___SI ___NO	ENTREVISTA OBSERVACION	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.																				
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO	23¿CUALES SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.																				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleados actuales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Referencia de empleados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Antiguos empleados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anuncios en prensa, radio e internet.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FUENTES	S I	N O	N A	Empleados actuales.				Referencia de empleados.				Antiguos empleados.				Anuncios en prensa, radio e internet.					
FUENTES	S I	N O	N A																						
Empleados actuales.																									
Referencia de empleados.																									
Antiguos empleados.																									
Anuncios en prensa, radio e internet.																									

			<table border="1"> <tr> <td>Agencias de contratación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empleados temporales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La competencia.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Universidades.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Institutos técnicos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Candidatos espontáneos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Agencias de contratación.					Empleados temporales.					La competencia.					Universidades.					Institutos técnicos.					Candidatos espontáneos						
Agencias de contratación.																																			
Empleados temporales.																																			
La competencia.																																			
Universidades.																																			
Institutos técnicos.																																			
Candidatos espontáneos																																			
		TIPOS DE RECLUTAMIENTO	<p>24. ¿QUE TECNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?</p> <p>___ INTERNO</p> <p>___ EXTERNO</p> <p>___ MIXTO</p>	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.																														
		PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	<p>25. ¿COMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?</p> <p>26. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p>																														



			<table border="1"> <tr> <td>Certificado de salud.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cedula de identidad.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida de nacimiento.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida de nacimiento de los hijos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fotocopia carnet del INSS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Numero RUC.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia de conducir.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia de portación de armas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Constancias de estudios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros requisitos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Certificado de salud.					Cedula de identidad.					Partida de nacimiento.					Partida de nacimiento de los hijos.					Fotocopia carnet del INSS					Numero RUC.					Licencia de conducir.					Licencia de portación de armas.					Constancias de estudios.					Otros requisitos.						
Certificado de salud.																																																							
Cedula de identidad.																																																							
Partida de nacimiento.																																																							
Partida de nacimiento de los hijos.																																																							
Fotocopia carnet del INSS																																																							
Numero RUC.																																																							
Licencia de conducir.																																																							
Licencia de portación de armas.																																																							
Constancias de estudios.																																																							
Otros requisitos.																																																							
			<p>30. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL</p> <p>___ RESPONSABLE DE RH</p> <p>___ JEFE DEL ÁREA</p> <p>___ RECEPCIONISTA O SECRETARIA</p> <p>___ PERSONAL DE SEGURIDAD</p>	<p>ENTREVISTA ENCUESTAS</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.</p>																																																		

	SELECCIÓN	IMPORTANCIA	31. ¿QUE IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH.																				
		LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACION	32. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO? ___SI ___NO	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																				
		LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION	33. ¿QUIEN TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO? ___ DIRECTOR GENERAL ___ RESPOSABLE DE RH ___ JEFE DEL AREA	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																				
		MODELOS DE COMPORTAMIENTO	34. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN? <table border="1" data-bbox="940 943 1474 1273"> <thead> <tr> <th>MODELOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colocación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clasificación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valor agregado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MODELOS	S I	N O	N A	Colocación.				Selección.				Clasificación				Valor agregado.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
MODELOS	S I	N O	N A																						
Colocación.																									
Selección.																									
Clasificación																									
Valor agregado.																									
		PASOS DE LA SELECCIÓN DE	35 ¿CUAL DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL	ENTREVISTA	GERENTE O																				

		PERSONAL	<p>PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="940 285 1318 375">PASOS</th> <th data-bbox="1318 285 1360 375">S I</th> <th data-bbox="1360 285 1413 375">N O</th> <th data-bbox="1413 285 1472 375">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="940 375 1318 467">Recepción preliminar de solicitudes.</td> <td data-bbox="1318 375 1360 467"></td> <td data-bbox="1360 375 1413 467"></td> <td data-bbox="1413 375 1472 467"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 467 1318 526">Entrevista preliminar.</td> <td data-bbox="1318 467 1360 526"></td> <td data-bbox="1360 467 1413 526"></td> <td data-bbox="1413 467 1472 526"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 526 1318 584">Administración de exámenes.</td> <td data-bbox="1318 526 1360 584"></td> <td data-bbox="1360 526 1413 584"></td> <td data-bbox="1413 526 1472 584"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 584 1318 643">Entrevista de selección.</td> <td data-bbox="1318 584 1360 643"></td> <td data-bbox="1360 584 1413 643"></td> <td data-bbox="1413 584 1472 643"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 643 1318 701">Verificación de referencias.</td> <td data-bbox="1318 643 1360 701"></td> <td data-bbox="1360 643 1413 701"></td> <td data-bbox="1413 643 1472 701"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 701 1318 760">Evaluación médica.</td> <td data-bbox="1318 701 1360 760"></td> <td data-bbox="1360 701 1413 760"></td> <td data-bbox="1413 701 1472 760"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 760 1318 818">Entrevista con el supervisor.</td> <td data-bbox="1318 760 1360 818"></td> <td data-bbox="1360 760 1413 818"></td> <td data-bbox="1413 760 1472 818"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 818 1318 876">Descripción realista del puesto.</td> <td data-bbox="1318 818 1360 876"></td> <td data-bbox="1360 818 1413 876"></td> <td data-bbox="1413 818 1472 876"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 876 1318 935">Decisión de contratar.</td> <td data-bbox="1318 876 1360 935"></td> <td data-bbox="1360 876 1413 935"></td> <td data-bbox="1413 876 1472 935"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 935 1318 1032">Realimentación del proceso de selección.</td> <td data-bbox="1318 935 1360 1032"></td> <td data-bbox="1360 935 1413 1032"></td> <td data-bbox="1413 935 1472 1032"></td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="940 1094 1444 1149">36. ¿QUE TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?</p> <p data-bbox="940 1182 1222 1208">___ DE CONOCIMIENTO</p> <p data-bbox="940 1240 1188 1266">___ DE DESEMPEÑO</p> <p data-bbox="940 1299 1176 1325">___ PSICOLÓGICAS</p>	PASOS	S I	N O	N A	Recepción preliminar de solicitudes.				Entrevista preliminar.				Administración de exámenes.				Entrevista de selección.				Verificación de referencias.				Evaluación médica.				Entrevista con el supervisor.				Descripción realista del puesto.				Decisión de contratar.				Realimentación del proceso de selección.				<p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUESTA</p>	<p>ADMINISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>TRABAJADOR.</p>
PASOS	S I	N O	N A																																														
Recepción preliminar de solicitudes.																																																	
Entrevista preliminar.																																																	
Administración de exámenes.																																																	
Entrevista de selección.																																																	
Verificación de referencias.																																																	
Evaluación médica.																																																	
Entrevista con el supervisor.																																																	
Descripción realista del puesto.																																																	
Decisión de contratar.																																																	
Realimentación del proceso de selección.																																																	

			<p>___ DE RESPUESTAS GRAFICAS</p> <p>___ DE HABILIDADES</p> <p>___ MEDICAS</p> <p>37. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p> <p>38. ¿EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p> <p>39. ¿QUIEN LE REALIZO LA ENTREVISTA?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL</p> <p>___ RESPONSABLE DE RH</p> <p>___ JEFE DE AREA</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>OBSERVACION</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>TRABAJADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>TRABAJADOR.</p>
--	--	--	---	--	---

			40. ¿CUANDO FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?		GERENTE O ADMINISTRADOR.
	CONTRATACION	GESTION	<p>41. ¿QUIEN LE HACE LA GESTION DE CONTRATACION?</p> <p>___ DIRECTOR GENERAL  ___ RESPONSABLE DE RH  ___ JEFE DEL AREA  ___ AGENCIA DE EMPLEO</p> <p>42. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?</p> <p>___ 1 MES  ___ 2 MESES  ___ 3 MESES  ___ MAS DE 3 MESES</p> <p>43. ¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DEL TRABAJO?</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p> <p>OBSERVACION</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.</p> <p>EMPRESA</p>
		TIPOS DE CONTRATACION	<p>44. ¿QUE TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA?</p> <p>___ TIEMPO INDEFINIDO  ___ TIEMPO DETERMINADO  ___ PRESTACIONADO</p>	OBSERVACION	EMPRESA

		ELEMENTOS DEL CONTRATO	<p>45. ¿QUE ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?</p> <p>___ DURACION</p> <p>___ FECHA DE INICIO</p> <p>___ TIPO DE CONTRATO</p> <p>___ JORNADA DE TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL</p> <p>___ PERIODO DE PRUEBA</p> <p>___ RETRIBUCION</p> <p>___ NUMERO DE PAGAS</p> <p>___ EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO</p> <p>___ CATEGORIA DEL TRABAJADOR</p> <p>___ DATOS DEL TRABAJADOR</p> <p>___ DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO</p> <p>___ DURACION DE LAS VACACIONES</p> <p>___ MODO DE CALCULO FINAL</p> <p>46. ¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON EL CONTRATO?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p>	OBSERVACION	EMPRESA
				ENCUESTA	TRABAJADOR

			<p>47. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?</p> <p>___SI</p> <p>___NO</p>	OBSERVACION	EMPRESA																				
	INDUCCION	PROGRAMAS DE INDUCCION	<p>48. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL NUEVO?</p> <p>___SI</p> <p>___NO</p>	OBSERVACION ENCUESTA	ADMINISTRADOR TRabajador																				
		FINES DE LA INDUCCION	<p>49. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FINES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducción de los costos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción del estrés.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reducción de la rotación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FINES	S I	N O	N A	Reducción de los costos.				Reducción del estrés.				Reducción de la rotación.				Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR
FINES	S I	N O	N A																						
Reducción de los costos.																									
Reducción del estrés.																									
Reducción de la rotación.																									
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.																									

DESEMPEÑO LABORAL		IMPORTANCIA	<p>50. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO ALA ORGANIZACIÓN?</p> <p>51. ¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <p>_____AL FINAL DEL PERIODO</p> <p>_____ SEMESTRAL</p> <p>_____ANUAL</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUESTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>TRABAJADOR</p>																																				
	FACTORES	COMPETENCIAS LABORALES	<p>52. ¿CUAL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1" data-bbox="940 792 1472 1354"> <thead> <tr> <th data-bbox="940 792 1318 883">COMPETENCIAS</th> <th data-bbox="1320 792 1356 883">S I</th> <th data-bbox="1358 792 1394 883">N O</th> <th data-bbox="1396 792 1432 883">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="940 885 1318 938">Laborales.</td> <td data-bbox="1320 885 1356 938"></td> <td data-bbox="1358 885 1394 938"></td> <td data-bbox="1396 885 1432 938"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 940 1318 993">Conocimientos.</td> <td data-bbox="1320 940 1356 993"></td> <td data-bbox="1358 940 1394 993"></td> <td data-bbox="1396 940 1432 993"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 995 1318 1049">Habilidades.</td> <td data-bbox="1320 995 1356 1049"></td> <td data-bbox="1358 995 1394 1049"></td> <td data-bbox="1396 995 1432 1049"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 1050 1318 1104">Experiencias.</td> <td data-bbox="1320 1050 1356 1104"></td> <td data-bbox="1358 1050 1394 1104"></td> <td data-bbox="1396 1050 1432 1104"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 1105 1318 1159">Actitudes.</td> <td data-bbox="1320 1105 1356 1159"></td> <td data-bbox="1358 1105 1394 1159"></td> <td data-bbox="1396 1105 1432 1159"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 1161 1318 1214">Establecimiento de metas.</td> <td data-bbox="1320 1161 1356 1214"></td> <td data-bbox="1358 1161 1394 1214"></td> <td data-bbox="1396 1161 1432 1214"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 1216 1318 1269">Motivaciones.</td> <td data-bbox="1320 1216 1356 1269"></td> <td data-bbox="1358 1216 1394 1269"></td> <td data-bbox="1396 1216 1432 1269"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 1271 1318 1354">Características personales.</td> <td data-bbox="1320 1271 1356 1354"></td> <td data-bbox="1358 1271 1394 1354"></td> <td data-bbox="1396 1271 1432 1354"></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS	S I	N O	N A	Laborales.				Conocimientos.				Habilidades.				Experiencias.				Actitudes.				Establecimiento de metas.				Motivaciones.				Características personales.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR
COMPETENCIAS	S I	N O	N A																																						
Laborales.																																									
Conocimientos.																																									
Habilidades.																																									
Experiencias.																																									
Actitudes.																																									
Establecimiento de metas.																																									
Motivaciones.																																									
Características personales.																																									

		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<p>53. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIMA LABORAL</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ambiente de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los clientes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relación con los proveedores.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tecnología adecuada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CLIMA LABORAL	S I	N O	N A	Ambiente de trabajo.				Relaciones de trabajo.				Relaciones interpersonales				Relación con los clientes.				Relación con los proveedores.				Liderazgo.				Tecnología adecuada.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR TRABAJADOR
CLIMA LABORAL	S I	N O	N A																																		
Ambiente de trabajo.																																					
Relaciones de trabajo.																																					
Relaciones interpersonales																																					
Relación con los clientes.																																					
Relación con los proveedores.																																					
Liderazgo.																																					
Tecnología adecuada.																																					
			<p>54. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sentido de pertenencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición para el trabajo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza en la institución</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ASPECTOS	S I	N O	N A	Sentido de pertenencia				Disposición para el trabajo				Confianza en la institución				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR TRABAJADOR																
ASPECTOS	S I	N O	N A																																		
Sentido de pertenencia																																					
Disposición para el trabajo																																					
Confianza en la institución																																					

			<table border="1"> <tr> <td>Apropiación institucional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Apropiación institucional																																									
Apropiación institucional																																													
			<p>55. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enfermedad común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Enfermedad profesional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidentes de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidente común.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas familiares.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas del transporte.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Poca motivación para el trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Falta de supervisión.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Beneficios de convenios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	Enfermedad común				Enfermedad profesional.				Accidentes de trabajo.				Accidente común.				Problemas familiares.				Problemas del transporte.				Poca motivación para el trabajo.				Falta de supervisión.				Beneficios de convenios.				<p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUESTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR</p> <p>TRABAJADOR</p>
CAUSAS	S I	N O	N A																																										
Enfermedad común																																													
Enfermedad profesional.																																													
Accidentes de trabajo.																																													
Accidente común.																																													
Problemas familiares.																																													
Problemas del transporte.																																													
Poca motivación para el trabajo.																																													
Falta de supervisión.																																													
Beneficios de convenios.																																													
			<p>56. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL?</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>ENCUESTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR</p> <p>TRABAJADOR</p>																																								

CAUSAS	S	N	N
	I	O	A
Atraídos por otras empresas.			
Políticas salariales.			
Crecimiento del mercado laboral.			
Prestaciones de la organización			
Tipo de supervisión			
Crecimiento profesional			
Relaciones humanas			
Condiciones de trabajo			
Moral de la empresa.			
Cultura organizacional			
Políticas de reclutamiento y selección del personal.			
Criterios de evaluación del desempeño.			
Políticas inflexibles			

## **ANEXO N°2**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua**

**UNAN-Managua**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa**

**FAREM- Matagalpa.**



### **ENTREVISTA**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Admón. de empresas del turno sabatino de la UNAN-FAREN Matagalpa. Estamos realizando esta investigación acerca de “Del aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la planta procesadora de frijol Las Tejas. De antemano agradecemos su colaboración.

Entrevista Dirigida a: Sr. Martin Montenegro.

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿TIENE ELABORADA LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?
2. ¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?
3. ¿QUÉ MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?

4. ¿QUÉ MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?

5. ¿EXISTE UNA COMISIÓN MIXTA DE HST?

6. ¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIO SOCIAL?

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

7. SI EXISTE COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

\_\_\_ ALIMENTACIÓN

\_\_\_ SEGURO SOCIAL

\_\_\_ SUBSIDIOS

\_\_\_ MEDICAMENTOS

\_\_\_ EXÁMENES MÉDICOS

8. EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIÓN FINANCIERA.

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

9. SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

10. ¿EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?

11. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

12. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE RH?

Modelo	Si	No	N A
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.			
Basado en el segmento de cargos			
Basado en la sustitución de puestos claves.			
Basado en el flujo de personal.			
Basado en la planeación integrada			

13. ¿COMO HACEN LA INVESTIGACION SOBRE MERCADO DE RECURSOS HUMANOS?

\_\_\_\_ A PARTIR DE LA OFERTA.

\_\_\_\_ A PARTIR DE LA DEMANDA.

14. ¿CUENTA CON POLÍTICAS DE PLANEACIÓN DE RH?

\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_ NO

15. ¿QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACIÓN DE LOS RH?

FACTORES	SI	NO	NA
Población y fuerza laboral.			
Cambio de valores.			
Descripción y análisis de puestos.			
Aplicación de la técnica de incidente critico			
Requisitos de personal.			

16. ¿EXISTEN FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?

\_\_\_\_\_SI \_\_\_\_\_NO

17 ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?

\_\_\_\_\_SI \_\_\_\_\_NO

18 ¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN RECOPILA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO?

TIPO DE INFORMACIÓN.	SI	NO	N A
Actividades Laborales.			
Actividades orientadas hacia el trabajador.			
Máquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.			

Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.			
Desempeño del puesto			
Requisitos personales para el puesto			

19 ¿QUE MÉTODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?

MÉTODOS	SI	NO	N A
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o bitácora del participante			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas.			
Conferencia con analistas de puestos o expertos			

20¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

21¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTOS DE PERSONAL?

\_\_\_\_\_SI\_\_\_\_\_NO

22¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?

FUENTES	SI	NO	N A
Empleados actuales			
Referencia de los empleados			
Antiguos empleados			
Anuncios en la prensa, radio e internet.			
Agencias de contratación			
Empleados temporales			
La competencia			
Universidades			
Institutos técnicos			
Candidatos espontáneos			

23¿QUÉ TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?

\_\_\_\_\_ Interno

\_\_\_\_\_ Externo

\_\_\_\_\_ Mixto

24¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

25¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RH?

\_\_\_\_\_ SI

\_\_\_\_\_ No

26 ¿EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO SE AJUSTA A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA?

\_\_\_\_\_SI

\_\_\_\_\_NO

27¿LA BÚSQUEDA DE CANDIDATOS CORRESPONDEN A LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS?

28¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?

DOCUMENTOS	SI	NO	N A
Curriculum			
Títulos			
Cartas de trabajos anteriores			
Constancias de referencias			
Record de policía			
Certificado de salud			
Cedula de identidad			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos			
Fotocopia del carnet del INSS			
Numero RUC			

Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas			
Constancias de estudios			
Otros requisitos			

29. ¿QUIÉN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?

- Director general
- Responsable de RH
- Jefe de área
- Recepcionista o secretaria
- Personal de seguridad

30. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?

31. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DEL CARGO?

- SI
- NO

32. ¿QUIÉN TOMA LA DECISIÓN DE SELECCIONAR AL CANDIDATO?

- Director general
- Responsable de RH
- Jefe de área

33. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

MODELOS	SI	NO	N A
Colocación			
Selección			
Clasificación			
Valor agregado			

34. ¿CUÁL DE LOS PASOS SE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?

PASOS	SI	NO	N A
Recepción preliminar de solicitudes			
Administración de exámenes			
Entrevista de selección			
Verificación de referencias			
Evaluación medica			
Entrevista con el supervisor			
Descripción realista del puesto			
Decisión de contratar			
Retroalimentación del proceso de selección			

35. ¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

\_\_\_\_\_de conocimiento

\_\_\_\_\_de desempeño

\_\_\_\_\_psicológicas

\_\_\_\_\_de respuestas graficas

\_\_\_\_\_de habilidades

\_\_\_\_\_medicas

36. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?

\_\_\_\_\_SI

\_\_\_\_\_NO

37. ¿EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?

\_\_\_\_\_SI

\_\_\_\_\_NO

38¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?

\_\_\_\_\_Director General

\_\_\_\_\_Responsable de RH

\_\_\_\_\_Jefe de área

39¿CUÁNDO FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?

40. ¿QUIÉN HACE LA GESTIÓN DE CONTRATACIÓN?

- Director General  
 Responsable de RH  
 Jefe de área  
 Agencia de empleo

41. ¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUÉS FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?

- Inmediatamente  
 15 días después  
 1 mes  
 2 meses  
 3 meses  
 Más de tres meses

42. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?

- SI  
 NO

43. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCIÓN CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?

FINES	SI	NO	N A
Reducción de los costos.			
Reducción del estrés.			
Reducción de la rotación.			
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.			

44. ¿QUÉ VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?

45. ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

46. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

COMPETENCIAS LABORALES.	SI	NO	N A
Conocimientos.			
Habilidades.			
Experiencias.			
Actitudes.			
Establecimiento de metas.			
Motivaciones.			
Características personales.			

47. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR?

CLIMA LABORAL	SI	NO	N A
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo			
Relaciones interpersonales			
Relación con los clientes			
Relación con los proveedores			
Liderazgo			
Tecnología adecuada			

48. ¿CON CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?

ASPECTOS	SI	NO	N A
Sentido de pertenencia			
Disposición para el trabajo			
Confianza en la institución			
Apropiación institucional			

49. ¿CUÁLES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?

CAUSAS	SI	NO	N A
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo			
Accidente común			
Problemas familiares			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo			
Falta de supervisión			
Beneficios de convenios			

50. ¿CUÁLES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL?

CAUSAS	SI	NO	N A
Atraídos por otras empresas			
Políticas salarial			
Crecimiento en el mercado laboral			
Prestaciones de la organización			
Tipo de supervisión			
Crecimiento profesional			
Relaciones humanas			
Condiciones de trabajo			
Moral de la empresa			
Cultura organizacional			
Políticas de reclutamiento y selección de personal			
Criterios de evaluación de desempeño			
Políticas Inflexibles			

## **ANEXO N°3**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua**

**UNAN-Matagalpa.**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa**

**FAREM- Matagalpa.**



### **ENCUESTA**

Somos estudiantes del V año de la carrera de Admón. de empresas del turno sabatino de la UNAN-FAREN Matagalpa. Estamos realizando esta investigación acerca de “Del aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la Planta procesadora de frijol Las Tejas. De antemano agradecemos su colaboración.

1-¿TIENE ELABORADA LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?

2-¿CUENTA LA EMPRESA CON UN DPTO. DE RH?

3-¿LOS TRABAJADORES ESTÁN ORGANIZADOS EN SINDICATOS?

4-¿QUÉ MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL SE TOMAN EN LA EMPRESA?

5-¿QUÉ MEDIDAS SE TOMAN PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?

6-¿EXISTE UNA COMISIÓN MIXTA DE HST?

7-¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES?

\_\_\_\_\_SI

\_\_\_\_\_NO

8-¿SI EXISTE COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

\_\_\_\_\_ALIMENTACIÓN

\_\_\_\_\_SEGURO SOCIAL

\_\_\_\_\_SUBSIDIOS

\_\_\_\_\_MEDICAMENTOS

\_\_\_\_\_EXÁMENES MÉDICOS

9-¿EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS.

\_\_\_\_\_SI

\_\_\_\_\_NO

10-¿SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MÍNIMO?

\_\_\_\_\_SI

\_\_\_\_\_NO

11-¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?

DOCUMENTOS	SI	NO	N A
Curriculum			
Títulos			

Cartas de trabajos anteriores			
Constancias de referencias			
Record de policía			
Certificado de salud			
Cedula de identidad			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos			
Fotocopia del carnet del INSS			
Numero RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas			
Constancia de estudios			
Otros requisitos			

12-¿QUIÉN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?

- \_\_\_\_\_ Director general  
 \_\_\_\_\_ Responsable de RH  
 \_\_\_\_\_ Jefe de área  
 \_\_\_\_\_ Recepcionista o secretaria  
 \_\_\_\_\_ Personal de seguridad

13-¿QUÉ TIPOS DE PRUEBAS LE REALIZAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN?

- de conocimiento
- de desempeño
- psicológicas
- de respuestas graficas
- de habilidades
- medicas

14-¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?

- SI
- NO

15-¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?

- Director General
- Responsable de RH
- Jefe de área

16-¿CUÁNDO FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?

17-¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR, CUANTO TIEMPO DESPUÉS FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?

- Inmediatamente
- 15 días después
- 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- Más de tres meses

18-¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?

\_\_\_\_\_SI

\_\_\_\_\_NO

19-¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?

\_\_\_\_\_SI

\_\_\_\_\_NO

20- ¿CADA CUÁNTO SE REALIZA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?

\_\_\_\_\_AL FINALIZAR EL PERIODO

\_\_\_\_\_CADA 6 MESES

\_\_\_\_\_CADA AÑO

21 ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR?

CLIMA LABORAL	SI	NO	N A
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo			
Relaciones interpersonales			
Relación con los clientes			
Relación con los proveedores			
Liderazgo			
Tecnología adecuada			

22. ¿CON CUÁLES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?

ASPECTOS	SI	NO	N A
sentido de pertenencia			
disposición para el trabajo			
confianza en la institución			
apropiación institucional			

23. ¿CUÁLES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?

CAUSAS	SI	NO	N A
enfermedad común			
enfermedad profesional			
accidentes de trabajo			
accidente común			
problemas familiares			
problemas de transporte			
poca motivación para el trabajo			
falta de supervisión			
beneficios de convenios			

24. ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL?

Causas	Si	No	N A
Atraídos por otras empresas			
Políticas salarial			
Crecimiento en el mercado laboral			
Prestaciones de la organización			
Tipo de supervisión			
Crecimiento profesional			
Relaciones humanas			
Condiciones de trabajo			
Moral de la empresa			
Cultura organizacional			
Políticas de reclutamiento y selección de personal			
Criterios de evaluación de desempeño			
Políticas Inflexibles			

**ANEXO N°4**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, Managua**

**UNAN-Managua**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, Matagalpa**

**FAREM- Matagalpa.**



**Guía de observación.**

Objetivo: Determinar las principales características relativas a las condiciones de trabajo del personal de la Planta procesadora de frijol Las Tejas.

Áreas a observar: \_\_\_\_\_

Número de trabajadores: \_\_\_\_\_

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

No.	ITEN PARA OBSERVACIONES	SI	NO	N A
01	¿TIENEN ELABORADA LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA?			
02	¿SE TOMAN MEDIDAS DE HIGIENE LABORAL EN LA EMPRESA?			
03	¿SE TOMAN MEDIDAS PARA PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES?			
04	¿EXISTE UNA COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO?			
05	¿EXISTE COMPRENDE LOS SIGUIENTES ASPECTOS?			
	ALIMENTACION			
	SEGURO SOCIAL			
	SUBSIDIOS			

	MEDICAMENTOS			
	EXAMENES MEDICOS			
06	¿EXISTE UN PLAN DE COMPENSACIONES FINANCIERAS?			
07	¿SI EXISTE ES IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MINIMO?			
08	¿CUENTAN CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH?			
09	¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?			
10	¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO?			
11	¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS?			
	NOMBRE DEL CARGO			
	FECHA DE ELABORACION			
	FECHA DE REVISION			
	CODIGO			
	DEPARTAMENTO			
	UNIDAD DE DEPENDENCIA			
	OBJETIVO DEL CARGO			
	REQUISITOS INTELECTUALES			
	REQUISITOS FISICOS			
	RESPONSABILIDADES			
	CONDICIONES DE TRABAJO			
	FUNCIONES DEL PUESTO			

12	¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?			
13	¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?			
	CURRICULUM			
	TITULOS			
	CARTA DE TRABAJO ANTERIORES			
	CONSTANCIAS DE REFERENCIAS			
	RECORD DE POLICIA			
	CERTIFICADO DE SALUD			
	CEDULA DE IDENTIDAD			
	PARTIDA DE NACIMIENTO			
	PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS			
	FOTOCOPIA CARNET DEL INSS			
	NUMERO RUC			
	LICENCIA DE CONDUCIR			
	LICENCIA DE PORTACION DE ARMAS			
CONSTANCIAS DE ESTUDIOS				
OTROS REQUISITOS				
14	¿UNA VEZ QUE SE DECIDE CONTRATAR CUANTO TIEMPO DESPUES FUE CONTRATADO EL TRABAJADOR?			
	INMEDIATAMENTE			
	15 DIAS DESPUES			

	1 MES DESPUES			
	2 MESES			
	3 MESES			
	MAS DE 3 MESES			
15	¿LOS CONTRATOS DE TRABAJO ESTAN ELABORADOS EN BASE A LA LEY 185 DEL CODIGO DE TRABAJO?			
16	¿QUE TIPOS DE CONTRATOS EXISTEN EN SU EMPRESA?			
	TIEMPO INDEFINIDO			
	TIEMPO DEFINIDO			
	PRESTACIONADO			
17	¿Qué ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?			
	DURACION			
	FECHA DE INICIO			
	TIPO DE CONTRATO			
	JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL			
	PERIODO DE PRUEBA			
	RETRIBUCION			
	NUMERO DE PAGAS			
	EN CASO DE OBRAS EL ALCANCE DEL TRABAJO			
	CATEGORIA DEL TRABAJADOR			
	DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO			

	DURACION DE LAS VACACIONES			
	MODO DE CALCULO FINAL			
18	¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO?			
19	¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL NUEVO?			



## Anexo.6



Entrada Principal Planta Procesadora de Frijol Las Tejas, Ubicada km 126 carretera a Managua-Matagalpa, costado Oeste de la cervecería 505 Las Tejas, Matagalpa, Nicaragua



Área de Almacenaje 20 metros de Ancho por 30 de fondo.



Área de estibas de producto semi terminado.



Maquina Oliver y Pulidora del Grano Rojo.



Área de pesaje del frijol



Área del trabajo de las mujeres escogedoras.



Área de producto terminado





