

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN, Managua.

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM –Matagalpa.



Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciadas 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.

SUBTEMA:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el
Desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en
Salud(SILAIS) del Municipio de Matagalpa, Año 2015.

INTEGRANTES:

Tania Marjury García Bravo.

Martha Geysell Treminio Mejía.

TUTOR:

MSc. Francisco Hernández Pérez.

Matagalpa, 28 de marzo del 2016.

Tema general:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovechamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, Año 2015.

Sub tema:

Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, Año 2015.

Contenido

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACION DEL DOCENTE.....	iv
RESUMEN	v
I INTRODUCCION.....	1
II JUSTIFICACION.....	7
III OBJETIVOS.....	8
IV DESARROLLO DEL SUBTEMA	9
4.1- Generalidades del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa.	9
4.1.1- Misión.....	9
4.1.2- Visión	9
4.2- Sistema de Administración de Recursos humanos.....	10
4.2.1- Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	10
4.2.2- Propósito de la Administración de Recursos Humanos.....	12
4.2.3- Objetivos Fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.....	12
4.2.4- Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	13
4.2.5- El Subsistema de la Administración de Recursos Humanos.....	21
4.2.5.1- Subsistema de Integración de los Recursos Humanos.....	22
4.2.5.2- Subsistema de Organización de los Recursos Humanos.....	22
4.2.5.3- Subsistema de Retención de los Recursos Humanos.....	23
4.2.5.4-Subsistema de Desarrollo de los Recursos Humanos.....	24
4.2.5.5-Subsistema de Auditoria de los Recursos Humanos.....	25
4.3-Subsistema de Aprovisionamiento de los Recursos humanos.....	25
4.3.1-Planeacion de Recursos Humanos.....	26
4.3.1.1- Concepto.....	26

4.3.1.2- Importancia.....	27
4.3.1.3-Etapas del Proceso de Planificacion de los Recursos Humanos.....	28
a) Recopilacion y analisis de la informacion.....	28
b) Establecimiento de Objetivos y Politicas de Recursos Humanos	28
c) Programacion de Recursos Humanos	28
d)Control y Evaluacion dela Planificacion.....	29
4.3.1.4-Factores que influyen en la Planificacion de los Recursos Humanos.....	32
a)Poblacion y Fuerza laboral.....	32
b)Cambios de los valores.....	32
c)Descripcion y analisis de los puestos.....	33
d) Aplicación de la tecnica de incidente critico.....	33
e) Requisitos de personal.....	34
4.3.1.5-Cuestiones claves que deben considerarse.....	35
a) Diseño y analisis del puesto del trabajo.....	35
b)Recopilacion de la informacion para el analisis del puesto de trabajo.....	36
c) Metodos y procedimientos para la recopilacion de datos.....	37
d)Descripcion y especificaciones del puesto de trabajo.....	39
4.3.2-Reclutamiento.....	39
4.3.2.1-Concepto.....	39
4.3.2.2-Importancia del reclutamiento.....	40
4.3.2.3-Fuentes y metodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.....	41
4.3.2.4-Tipos de reclutamiento.....	43
a) Fuentes Internas.....	44
b)Fuentes Externas.....	45
4.3.2.5-Procesos de Reclutamiento.....	45

4.3.3-Selección.....	49
4.3.3.1-Concepto.....	49
4.3.3.2- Importancia.....	51
4.3.3.3- La selección como proceso de comparacion.....	52
4.3.3.4- La Selección como proceso de decision y eleccion.....	52
a) Modelos de comportamiento.....	53
Modelo de colocacion.....	53
Modelo de selección.....	53
Modelo de clasificacion.....	54
Modelo de valor agregado.....	54
Individuales requeridas.....	55
4.3.3.5- Proceso de Selección del Personal.....	56
a) Recepcion preliminar de solicitudes.....	56
b) Administracion de exámenes.....	57
Tipos de pruebas.....	57
c) Entrevista de selección.....	59
Proceso de la entrevista.....	61
Ventajas y desventajas de la entrevista.....	63
d) Verificacion de Referencias y Antecedentes.....	63
e) Evaluacion Medica.....	64
f) Entrevista con el Superior.....	65
g) Descripcion Realista del Puesto.....	67
h) Decisión de Contratar.....	68
i) Retroalimentacion del Proceso de Selección.....	69
4.3.4- Contratacion.....	70

4.3.4.1- Concepto.....	70
4.3.4.2- Elementos del contrato.....	71
4.3.5- Induccion.....	73
4.3.5.1- Programa de Induccion.....	73
4.3.5.2- Fines de la Induccion.....	75
a) Reduccion de costos.....	76
b) Reduccion de Estrés y Ansiedad.....	77
c) Reducir la Rotacion de personal.....	77
d) Ahorrar tiempo a Supervisores y compañeros.....	78
4.4- Desempeño Laboral.....	79
4.4.1- Definicion.....	79
4.4.2- Importancia.....	79
4.4.3- Factores que influyen en el Desempeño Laboral.....	81
4.4.3.1- Competencias laborales.....	81
a) Conocimientos.....	82
Capacitaciones.....	82
b) Habilidades.....	82
c) Experiencias.....	83
d) Actitudes.....	84
e) Establecimientos de metas.....	84
f) Motivaciones.....	85
g) Caracteristicas personales.....	86
Personalidad.....	86
Inteligencia.....	86
4.4.3.2- Comportamiento Organizacional.....	87

a) Clima laboral.....	87
Liderazgo.....	88
Compromiso organizacional.....	92
Ausentismo.....	93
b) Rotacion del personal.....	96
V CONCLUSIONES.....	99
VI BIBLIOGRAFIA.....	100
VII ANEXOS.....	105

DEDICATORIA

A Dios, porque Él es mi torre fuerte, mi castillo, mi fortaleza de quien he recibido la sabiduría y el conocimiento, por guiar mi vida con su luz y a quien le debo todo lo que soy, por abrir paso en este camino para alcanzar mis metas.

A mi Madre, María Nimia Bravo Ramírez, quien me ha criado y llenado de valores, morales, éticos y espirituales, y siempre ha sido una mujer que ha luchado por el bienestar de sus hijos, y con sus esfuerzos y sacrificios me ha apoyado para salir triunfante en mi carrera.

A mi esposo, Iván Urbina Castro, que a lo largo de estos 5 años de matrimonio se ha convertido en mi amigo, consejero y proveedor, quien me ha brindado su amor y apoyo incondicional.

A mi pequeña princesa, Maryeri Jahaziel Urbina García, mi hermosa hija, quien se ha convertido en la mayor bendición de mi vida, es ella una fuente de inspiración que me impulsa a mejorar cada día para brindarle un futuro mejor.

Tania Marjury García Bravo



DEDICATORIA

A Dios, por su inmenso amor, por darme la vida, la salud, por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente brindándome la sabiduría y conocimientos para concluir mis estudios.

A mis padres, Pedro Treminio y Concepción Mejía, por ser el pilar fundamental de mi vida, por ser un ejemplo a seguir, por su confianza, comprensión, y apoyo incondicional para cumplir metas y proyectos.

A mis hermanos, Yoander y Víctor, por ser grandes personas, quienes me han ayudado y brindado su apoyo en todo momento.

A mis amigas, por su amistad, comprensión, cariño y apoyo en todo momento. Gracias

Martha Geysell Treminio Mejia.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Padre, al Hijo, y al Espíritu Santo, que en todo momento de nuestra vida están con nosotros llenándonos de conocimiento y sabiduría, por darnos las fuerzas y la oportunidad de estudiar una carrera universitaria.

A nuestros padres, familiares, y amigos por las palabras de ánimo, por su apoyo incondicional y por la motivación brindada.

A todos los docentes que nos transmitieron sus conocimientos a lo largo de estos años de estudio.

A nuestro Tutor: MSc Francisco Hernández, por su apoyo y orientaciones en el transcurso de este trabajo.

A la empresa SILAIS (Sistema Local de Atención Integral en Salud), por abrirnos las puertas para que la realización de este trabajo fuera una realidad, y a todos los trabajadores por su colaboración y aportes.

A todas aquellas personas que directa e indirectamente colaboraron con nosotras y de alguna manera apoyaron en la culminación de esta carrera.

Gracias a todos ellos.

Martha Geysell Treminio Mejia.

Tania Marjury García Bravo.

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 Aprovechamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015”, realizado por los Bres: Martha Geysell Treminio Mejía y Tania Marjury García Bravo.

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 en la Ciudad de Matagalpa, República de Nicaragua, a los 12 días del mes de Enero de dos mil diez y seis.

Cordialmente.

MSc. Francisco Hernández

Tutor

Cc/archivo.

RESUMEN

El sistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos consiste en la búsqueda, selección, integración, y capacitación del personal, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas, es evidente que la dotación del personal debe estar estrechamente vinculada con la función organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y de puestos. (Carvallo, 2010).

En la presente investigación se analizaron aspectos relevantes sobre el aprovisionamiento de Recursos Humanos y Desempeño Laboral, en la cual se trata de conocer e identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.

El presente estudio tiene como propósito Analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, para la que se diseñó y aplico tres tipos de instrumentos (entrevista, encuesta y observación directa), la muestra utilizada son de 70 personas, que corresponden a 69 trabajadores encuestados y una entrevista realizada a la Responsable de RRHH, con el fin de obtener la información necesaria que nos permita cumplir los objetivos de la investigación.

En base a los resultados obtenidos por medio de la tabulación de datos en programas como Excel, IBM SSPS, se puede determinar que el aprovisionamiento de los recursos humanos si influye en el desempeño laboral de los trabajadores del SILAIS, Matagalpa porque, no se realiza de manera integral los procesos de planeación, reclutamiento y selección del personal, el desempeño de las funciones de los trabajadores no es completamente satisfactoria para la organización.

I INTRODUCCION

La empresa como un ente influyente en la sociedad, está compuesta por sistemas, áreas, procesos y características de acuerdo a la naturaleza de sus actividades. Por ello es indispensable la realización de una gestión administrativa impecable y correcta de sus recursos, entre estos el recurso humano, quien ha sufrido cambios a través de la globalización y el esfuerzo de las empresas por ser más competitivas. Es por esto que la administración de los recursos humanos es un área muy importante, ya que esta sección es la encargada de contratar al personal idóneo para desempeñar de una manera óptima sus funciones.

El presente trabajo se refiere al tema: El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, Año 2015.

Planteado por la teoría de la Administración de Recursos Humanos y definido como el proceso de atraer candidatos capaces de ocupar puestos de trabajo al interior de las organizaciones, y entre estos escoger a los que tengan las probabilidades de adecuarse al puesto, con los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes y aptitudes para desempeñar el cargo (Chiavenato 2007,149_169)

Este proceso comprende varias etapas, primero se realiza la Planeación de Recursos Humanos, analizando elementos como la demanda y oferta de recurso humano, factores, y cuestiones claves que se deben considerar, posteriormente, se realiza el proceso de reclutamiento con fin de reclutar personas aptas para los puestos vacantes al interior de la empresa, por consiguiente se selecciona los candidatos más idóneos a través de diversas técnicas de selección.

Otro aspecto importante en la dotación del personal, es la evaluación del desempeño laboral, donde las organizaciones miden el rendimiento de los trabajadores seleccionados, y el aporte que brindan en el cumplimiento de las metas y objetivos de dicha organización.

El objetivo principal es analizar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del Municipio de Matagalpa, a la luz de los postulados teóricos para encontrar aspectos que permitan mejorar este proceso.

Se encontraron estudios que se relacionan con el tema entre ellos tenemos:

Una tesis para obtener el grado de maestro en Ciencias con especialidad en administración, elaborado por Juan Jaime López Hernández, con el tema, La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. México, año 2004. El principal objetivo de este trabajo, es determinar las causas que motivan la rotación del personal dentro de las pequeñas y medianas empresas y presentar diferentes propuestas para su control.

Un trabajo de grado presentado como requisito para obtener el Título de pregrado de Ingeniería Industrial, con el tema; “Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivos, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones en Pereira S.A E.S.P”, elaborado por Ana Milena Ladino Torres y Dina Carolina Orozco Acosta de la Universidad Tecnológica de Pereira facultad de ingeniería industrial. Colombia, año 2008. El trabajo muestra el diseño de un modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos, Directivos Ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A. Según el proyecto un modelo de gestión de talento humano requiere el desarrollo efectivo de las técnicas de administración del personal, pues son herramientas estratégicas indispensables para el logro de los objetivos organizacionales.

La tesis realizada por Marisol Soto Gaune y Ernis Rebuffo Castro, con el tema; “Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción del personal en el Ministerio de la vivienda y urbanismo.” Universidad Académica de humanismo cristiana. Santiago Chile 2007. El objetivo práctico de este trabajo, es proponer medidas que tiendan a mejorar el actual proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, el cual permitirá desarrollar en forma planificada y racional los mencionados procesos,

como también, reducir los costos y tiempos empleados en la actualidad, dando satisfacción a los clientes internos de la Organización y proporcionando una herramienta que forme parte integral de la alimentación de los Recursos Humanos.

Otro trabajo de grado presentado por Neudis Gómez y Tailandia Terán de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, con el tema; “Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal de la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional”. Maturín_ Estado Monagas Venezuela 2005. En tal sentido a través de la presentación de este trabajo de grado se realizó un análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal administrativo que formará parte de la empresa Edil Oriente Internacional para de esa manera poder contar con el personal más idóneo y prestar un mejor servicio a los clientes que soliciten de sus servicios.

Una monografía de Meharifie Violeta y David Wug de la Universidad de San Carlos de Guatemala facultad de ciencias económicas con la temática. “Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez”, en el año 2006. Esta tesis trata de abordar la importancia que tienen los recursos humanos y como las empresas de Guatemala están tomando en cuenta un departamento especial que se encargue de ellos. El Colegio Capouilliez, donde fue realizada la investigación es una organización en la que se da un alto valor al recurso humano, considerándolo como uno de los pilares que le dan vida. El estudio pretende comprobar si los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal permiten una óptima dotación de docentes de acuerdo al perfil del puesto requerido.

Trabajo monográfico elaborado por Héctor José Gutiérrez Ibarra y Skarleth Ruiz Leiva de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM - Matagalpa con el tema: Análisis de aplicación del subsistema de recursos humanos en las empresas públicas y privadas durante el año 2007, Tutor: Francisco Hernández. Esta investigación fue de gran importancia para resaltar las capacidades humanas regidas por la organización tanto pública y privada y desarrollar aptitudes que ayuden a lograr la eficiencia de la organización, teniendo relación con nuestra temática.

Trabajo monográfico elaborado por Carolina Aracelly Rayo Treminio y Karla Vanessa Treminio Martínez, para optar al título de Licenciadas en Administración de empresas de la Universidad Nacional Autónomas de Nicaragua FAREM- Matagalpa, con el tema: Aplicación de los componentes de la administración de los recursos humanos en las empresas de Matagalpa primer semestre del año 2005. En el trabajo se concluye la importancia de los componentes de la administración para el funcionamiento de la organización tanto pública y privada.

Los trabajos monográficos sirvieron como pautas para el desarrollo de la presente investigación, permitiendo que sea el primer trabajo para abordar el Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento en el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa.

La presente investigación tiene un enfoque filosófico mixto cualitativo, debido a que se aplican técnicas inferenciales, para describir los Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores; Según Blasco & Páez (2007) señalan que la investigación es cualitativa, si estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas; así mismo se aplica el enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de las encuestas. La metodología cuantitativa de acuerdo con Tamayo (2007) consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

Es de tipo correlacional, ya que pretende responder las preguntas de la investigación, cuyo propósito, consiste en medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un concepto en particular), mide las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en el mismo sujeto y después se analiza la correlación. (Sampieri, 2003 , pág. 121)

Por su amplitud con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno es transversal, debido a que se desarrolla en un solo periodo y de corta duración que corresponde a un semestre en el periodo 2015, y su propósito es analizar las variables y su incidencia e interrelación en un momento dado. (Sampieri, 2003 , pág. 208).

Según el propósito de la investigación que se realizó es aplicada porque está dirigido a un problema concreto. Tal como señala Corvalán (2012) La investigación aplicada, pretende la resolución de un problema práctico, inmediato. Se lleva a cabo en relación con los problemas reales y en las condiciones en que aparecen (trabajo de campo) sitúa el énfasis en la resolución de un problema concreto.

La población de estudio está compuesta por todo el personal de planta del SILAIS, Matagalpa, quienes suman en total 86 trabajadores. La muestra está constituida aplicando la fórmula que postula Eladio Ortez: (Ortez, 2001), se obtuvo un resultado de 70 encuestados que representa el 81 % de la población en interés.

$$N = \frac{NZ^2 * P(1 - P)}{(N-1)(LE)^2 + Z^2 P (1-P)}$$

$$N= 86$$

$$n = \frac{(86)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(85)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$Z= 1.96$$

$$P= 0.5$$

$$LE= 0.05$$

$$n = \frac{82.5944}{1.1729} = 70$$

El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando a partir del adecuado tratamiento de los datos obtenidos. (Hurtado, 2000, pág. 181) .

Una vez recopilada la información a través de encuestas, entrevista, Guía de observación, se utilizó programas como IBM SSPS, y Excel para la tabulación de los datos. (Ver anexo 2,3 y 4)

II JUSTIFICACION

El aprovisionamiento del personal, consiste en la búsqueda, selección integración, y capacitación del personal, tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas, es evidente que la dotación del personal debe estar estrechamente vinculada con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y de puestos.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como propósito fundamental analizar la influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) del municipio de Matagalpa, año 2015.

Se pretende enfatizar la importancia que tiene la planeación de los recursos humanos, ya que hoy en día en este mundo globalizado, dinámico y con nuevas tendencias de los procesos de reclutamiento, es necesario que las empresas estén al tanto de dichas técnicas para estar a la altura de la competencia.

Los procesos de planeación, reclutamiento, selección y desempeño laboral se deben realizar de manera eficiente, debido a que los recursos humanos constituyen un elemento indispensable para el funcionamiento de la organización.

Los resultados de esta investigación serán útiles tanto para los directivos del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa, porque les ayudara a comprender si están realizando de manera correcta dichos procesos. De igual manera esta información será de mucha utilidad para otras empresas, docentes del FAREM-Matagalpa, estudiantes que en futuro realicen investigaciones y trabajos referentes al tema y también a nosotras como futuras profesionales, ya que enriquece nuestros conocimientos.

III OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar la influencia del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud(SILAIS) del Municipio de Matagalpa, Año 2015.

Objetivos específicos:

- Identificar los procesos del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos desarrollados por el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa.
- Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS) Matagalpa.
- Determinar la influencia del Subsistema de Aproveccionamiento de Recursos Humanos en el desempeño de los trabajadores de la empresa.

IV DESARROLLO DEL SUBTEMA

4.1- Generalidades del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa.

SILAIS, Matagalpa es EL Sistema Local de Atención Integral en Salud, creado bajo decreto del Ministerio de Salud en 1990. Brinda a la población servicios de salud gratuitos de calidad con atención preferencial para los pobres y énfasis en la salud preventiva, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud de la población de Matagalpa y sus municipios, urbanos y rurales.

4.1.1- Misión

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. (Chiavenato I, 2008, pág. 20)

Misión del SILAIS

Cumplir con la demanda social expresada por la ciudadanía relativa al acceso y utilización de servicios de salud con calidad tanto de carácter personal como colectivo, en el marco político de la implementación de la política de reconciliación y unidad nacional del gobierno revolucionario.

4.1.2- Visión

La visión organizacional, o visión del negocio, 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 de su organización. (Chiavenato I, 2008, pág. 21)

Visión del SILAS.

La red de servicios del SILAIS en el corto plazo, mejora los niveles de satisfacción de las necesidades en salud de forma gratuita y preferencial a personas en estado de

pobreza. Habremos iniciado procesos orientados a dar garantía de los derechos de los ciudadanos.

Tabla N0 1 MISION Y VISION DE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	70	100,0	100,0	100,0

Con respecto a las encuestas aplicadas a trabajadores, y la entrevista realizada a la Responsable de Recursos Humanos, se determina que el SILAIS, Matagalpa cuenta con Misión y Visión, las cuales no se encuentran visibles a los trabajadores y personas que acuden a esta institución. Cabe mencionar que las empresas ya sean públicas o privadas, deben poner la Misión y Visión a la vista, principalmente de sus trabajadores, para que se involucren con el compromiso que cada organización tiene y por ende lograr sus metas propuestas, también a la población para q sepan cual es el motivo por la que dicha organización existe.

4.2- Sistema de Administración de Recursos Humanos.

4.2.1- Concepto de Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas colaborar, logra sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato., 2007, pág. 122)

La Administración de Recursos Humanos es una herramienta básica que se utiliza en la mayoría de las organizaciones, para organizar al personal que integra una empresa, con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para lograr un mayor rendimiento en las actividades que se realizan dentro de esta.

En la actualidad el término Administración de Recursos Humanos casi no se utiliza, a medida que avanza la globalización y los nuevos pensamientos se toma esta definición como Administración del Talento Humano. Las empresas han entendido que el recurso más importante dentro de las mismas es el Recurso Humano, y han comprendido que no solo es un recurso a optimizar, sino que son un conjunto de aptitudes, talentos y virtudes que sabiéndolos administrar, traerá beneficios a la organización, y por ende al cumplimiento de sus objetivos.

Debido a la responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa y que cada integrante este consiente de la importancia que su trabajo tiene dentro de ella. El desafío principal que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo de su personal, es por tal razón que la Administración de RRHH existe.

Tabla N^o 2 DEPARTAMENTO DE RH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	70	100,0	100,0	100,0

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de administrar efectivamente el personal, velar por la seguridad de sus trabajadores y que se cumpla lo acordado en los contratos de trabajos; es suma importancia porque es ahí donde se realizan los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal y las remuneraciones. Dependiendo de su eficiencia, la organización cumplirá sus objetivos.

El SILAIS, Matagalpa tiene un Departamento de Recursos Humanos, según lo afirman trabajadores y Responsable de RRHH y confirmado por medio de la observación, el cual está dirigido por la Lic. Albertina Rodríguez, situado en la planta baja del edificio y está formado por cuatro trabajadores.

4.2.2- Propósito de la Administración de los Recursos Humanos.

El propósito de la Administración del Capital Humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización de forma que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. (Werther W. K., 2008, pág. 8)

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 deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas. (Maslow, 2000, pág. 4)

El personal laboral representa los pilares básicos de toda organización, es por tal razón, que la Administración de Recursos Humanos tiene como propósito proporcionar las capacidades humanas requeridas por la empresa y desarrolla habilidades y aptitudes del individuo, para lograr una satisfacción a nivel personal y organizacional.

4.2.3- Objetivos Fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos del capital humano no solo reflejan los propósitos e intenciones de la copula administrativa, si no también que debe tener en cuenta los desafíos que surgen en la organización, del departamento del personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales. (Werther , 2008, pág. 10)

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son: (Chiavenato., 2007, pág. 122)

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo contar una fuerza de trabajo con habilidades, capacidades que permitan el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como organizacionales, creando las condiciones organizacionales necesarias que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas.

4.2.4- Funciones de la Administración de Recursos Humanos.

El papel de la Administración de Recursos Humanos deja de ser la simple conservación del statu que para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas. (Chiavenato., 2007, pág. 125)

Funciones de Higiene y Seguridad del Trabajo.

Seguridad del trabajo. Es un conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención frente a los accidentes.

Higiene del trabajo. Conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención frente a las enfermedades del trabajo.

La ley general de la seguridad social establece que la higiene y seguridad del trabajo comprenderá las normas, técnicas y medidas sanitarias de tutela o de cualquier otra índole que tenga por objeto.

a) Eliminar o reducir los riesgos de los distintos centros de trabajo.

b) Estimular y desarrollar en las personas comprendidas en el campo de aplicación de la ley una actitud positiva y constructiva respecto a la prevención de los accidentes y enfermedades profesionales que puedan derivarse de su actividad profesional.

c) Lograr individual y colectivamente, un óptimo estado sanitario. (Córtez Díaz, 2007, pág. 43)

La Administración de Recursos Humanos cumple una función muy importante dentro de las organizaciones por que ayuda a mejorar la eficiencia y eficacia con la que los trabajadores realizan sus labores, evitando de tal forma el desperdicio innecesario de los recursos que dispone la empresa, logrando mejores resultados y mayor competitividad.

La higiene y seguridad laboral son elementos que se deben de tener en consideración dentro de la empresa, debido a que son factores que pueden afectar su funcionamiento. Si en una empresa no se tienen las condiciones necesarias en cuanto a higiene y seguridad para que los empleados realicen sus labores diarias, esto sería causa de ausentismo, ya sea porque los trabajadores se enferman constantemente o por accidentes que hayan sufrido en su lugar de trabajo y también se puede dar mucha rotación del personal.

En el SILAIS, Matagalpa, se toman medidas de higiene y seguridad para que sus trabajadores se sientan en condiciones satisfactorias para realizar sus trabajos y evitarles enfermedades o accidentes laborales. Según los trabajadores y la Responsable de Recursos Humanos las medidas que se toman son:

- Mantener limpias las oficinas.
- Baños limpios
- Fumigación 3 veces al mes.
- Equipos de protección para personal de aseo (guantes y botas)
- Equipos de protección para trabajadores de laboratorio y técnicos de ETV (enfermedades de transmisión vectoriales)

Se observó que el personal de aseo utiliza equipos de protección, como guantes y botas, cuando realizan sus labores, los baños, oficinas e instalaciones del edificio se mantienen limpias, ya que esta es una exigencia por parte de la administración, aunque los trabajadores de las áreas de epidemiología y ETV no se pudo observar el uso de equipo pues son zonas restringidas.

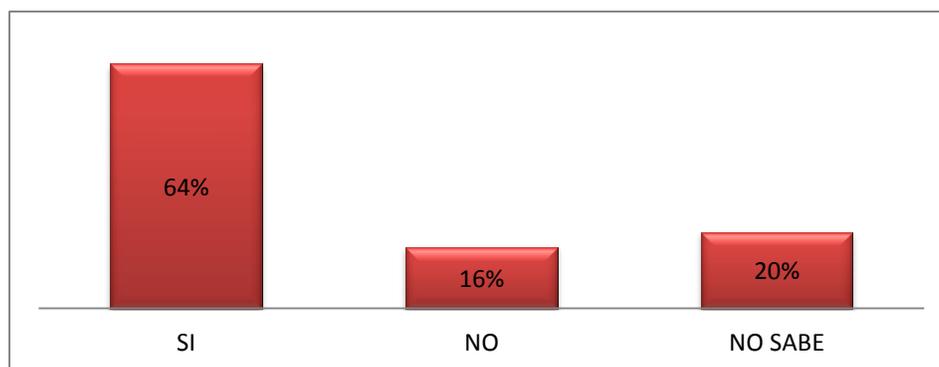
Las medidas de prevención para los accidentes laborales fue un punto que no se mencionó entre los encuestados, al parecer la empresa no cuenta con medidas de prevención, al igual la Responsable de RRHH volvió a reiterar la utilización de equipos de protección como medida para evitar accidentes.

Capítulo I: Las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad del Trabajo. Artículo 40.- Para el propósito de esta Ley se considera Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo (C.M.H.S.T.), al órgano paritario de participación en las actividades de protección y prevención de riesgos en el centro de trabajo, constituido por los representantes nombrados por el centro de trabajo y los nombrados por el o los sindicatos con presencia en el centro de trabajo.

Artículo 41.- Los empleadores o sus representantes están en la obligación de constituir en sus centros de trabajo una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo, que deberá integrarse con igual número de representantes de empleador que de los trabajadores. (Gurdian C., 2006) (Núñez Téllez & Navarro Moreira, 2007).

Las comisiones mixtas de higiene y seguridad son grupos de personas encargadas de verificar si la empresa dispone de medidas para la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo, también deben promover o fomentar la cooperación de los trabajadores en la ejecución de las medidas de protección y prevención de los riesgos laborales, deben analizar los daños para la salud de los trabajadores para valorar sus causas y proponer medidas oportunas

Gráfica No 1. Comisión Mixta de Higiene y Seguridad en el Trabajo (HST)



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Se determinó que el 64% de los trabajadores conocen la existencia de una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad en el Trabajo, quienes además se encargan de las fumigaciones y abatizaciones del edificio. Al igual que la Responsable de RRHH, un porcentaje menor que corresponde al 20% comentó que no sabe de la existencia, y el 16% dice que no existe.

Existe una contradicción entre la respuesta de algunos trabajadores con la opinión de la Responsable de RRHH, se debe a que son trabajadores nuevos que han ingresado a la institución, no se les ha informado sobre su existencia o desconocen el término de Comisión mixta de HST.

Considerando que un 36% de trabajadores que corresponde a más de la cuarta parte, no conocen o no saben de la existencia de una comisión mixta de higiene y seguridad se debe a la falta de información, es necesario que la institución dé a conocer la existencia de la comisión mixta (HST), a través de capacitaciones a los empleados y brindar la información acerca de las funciones que desempeña y su importancia dentro de la institución. Esto será de gran beneficio, tanto para la organización como para los trabajadores.

Cuando en las organizaciones se practica la seguridad y salud, se generan las condiciones necesarias para contar con un ambiente laboral adecuado que fomenta la productividad y previene enfermedades y accidentes en los centros de trabajo.

Función Servicios Sociales

Esta función con el nombre de prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción. (Chiavenato., 2007)

Los beneficios sociales son derechos que la empresa reconoce al trabajador y algunos son de carácter obligatorio, como el seguro social. Los beneficios sociales son herramientas que utilizan las organizaciones para mantener satisfecho a su personal y motivarlo a realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo, lo que aporta al bienestar de la organización, ya que así lograrán sus objetivos, también es una manera de retener a los trabajadores dentro de las instituciones y evitar la rotación del personal.

Tabla N0 3 EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	70	100,0	100,0	100,0

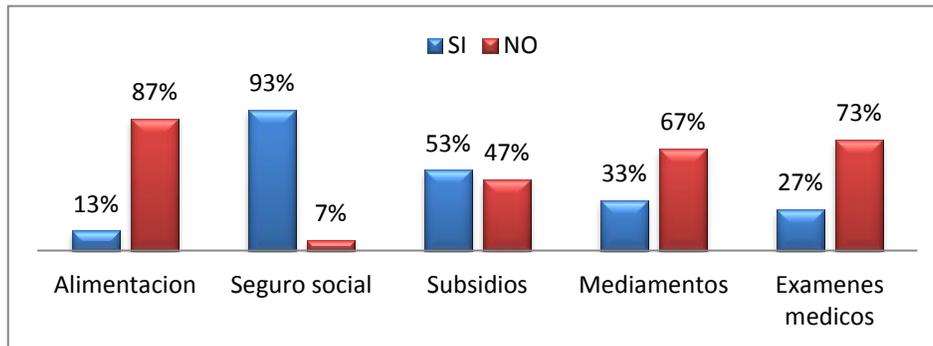
La institución gubernamental SILAIS, Matagalpa, cuenta con un plan de beneficios sociales, según las encuestas aplicadas a trabajadores y entrevista realizada a la Responsable de RRHH. (Ver tabla N^o 3).

Los beneficios sociales que la organización brinda a sus trabajadores son de suma importancia, ya que sirven como elementos motivacionales para que estos se sientan satisfechos y puedan desempeñar de manera eficaz y eficiente sus labores dentro de un puesto determinado, así también para la organización debido a que cuentan con un personal satisfecho y que aportara en gran manera al cumplimiento de los objetivos y metas que se han planteado.

Los beneficios sociales tienen como objeto para la calidad vida del trabajador así como la de su familia, y las empresas lo utilizan como herramienta de fidelidad por parte de los empleados y la retención de estos dentro de la organización.

Para los trabajadores del estado los beneficios sociales que les ofrecen no son muy satisfactorios, ya que no satisfacen muchas de sus necesidades, esta es la principal preocupación de todo trabajador, los beneficios son para motivar a los trabajadores, pero los que conforman esta entidad no están muy conformes.

Gráfica No 2. Aspectos del plan de beneficios sociales.



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

En la Gráfica N^o 2, se observa que los beneficios sociales que más reciben los trabajadores del SILAIS, Matagalpa son: seguro social con un 93%, seguido de subsidios con un 53%, medicamentos con un 33%, exámenes médicos con un 27% y por último alimentación con un 13%. En relación a lo que respondieron los trabajadores.

Según la Responsable de RRHH, el plan de beneficios del SILAIS, Matagalpa aplica los cinco aspectos antes mencionados, en contradicción con las respuestas de los encuestados. Esto puede ser por diversa causas, por el tipo de puesto. El beneficio de la alimentación se brinda a los trabajadores que reciben capacitaciones fuera de la organización, en cuanto a los medicamentos y exámenes médicos puede que sean de altos costos y la institución no los cubra.

Con respecto a la gráfica N^o 2 se puede observar, que el 7% de los trabajadores que no reciben seguro social, se debe a que son trabajadores temporales o nuevos empleados que han ingresado a la organización, en donde su seguro es obtenido tres meses después. Los subsidios se brindan a los trabajadores en caso de enfermedades graves, cirugías, accidentes y embarazos, el 47% que respondió que no reciben subsidios puede ser que no han sido sujetos a las situaciones anteriormente mencionadas.

Se considera que en el SILAIS, Matagalpa los trabajadores obtienen beneficios sociales con el objetivo de brindarles las condiciones necesarias para que se sientan

satisfechos en sus puestos de trabajo y cumplir con las obligaciones que el ministerio de trabajo establece, pero se pudo percibir que no todos aplican estos beneficios a como se explicaba anteriormente. Estos beneficios son importantes ya que mejora el desempeño de los trabajadores.

Función de Retribución

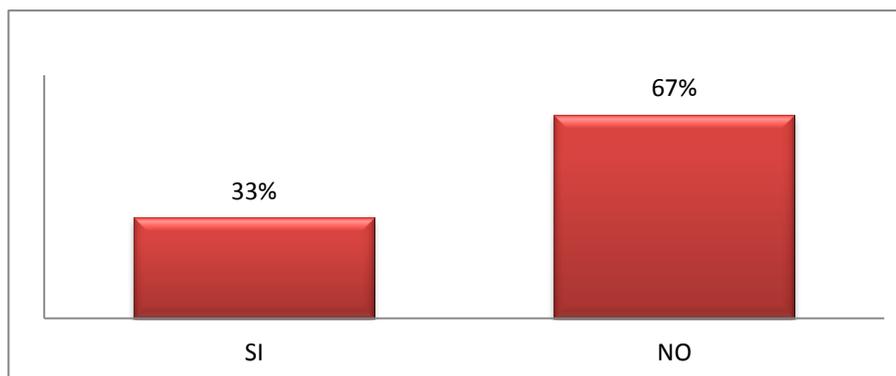
Mondy (2010), define la retribución con el término de remuneración, aquella que incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación de los siguientes rubros: Remuneración financiera directa: Pago en forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Remuneración financiera indirecta (beneficios): recompensas financieras como pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos. Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. . (Chiavenato., 2007)

Las compensaciones son el elemento esencial tanto en la competitividad de la empresa en el mercado laboral, como en las relaciones de la empresa con sus propios empleados. Se definen como las recompensas que el trabajador recibe por su trabajo además del salario que recibe, estas pueden ser financieras directas e indirectas.

Las compensaciones no financieras son de gran importancia emocionalmente para los trabajadores ya que los motiva hacer cada día mejor en su trabajo, como por ejemplo: reconocimientos, que se pueden realizar en público para que el resto de empleados se motiven a alcanzar sus metas, y en privado para que el empleado sienta un apoyo de parte de su líder, las felicitaciones se deben realizar por cualquier tarea realizada ya sea grande o pequeña, esto también es parte de una estrategia motivacional, y los premios otorgados que pueden ser: viajes, regalos, etc.

Gráfica N° 3. Plan de compensaciones financieras.



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

En la gráfica N° 3, se muestra que el 33% de los trabajadores encuestados afirmaron que gozan de un plan de compensaciones financieras, de los cuales el 100% respondió que el plan de compensación es igual al salario mínimo (Ver tabla N0, 4), el 67% de los trabajadores encuestados comentó que no existe, al igual que lo afirmó la Responsable de RRHH.

Se presentan contradicciones entre trabajadores y Responsable de RRHH en cuanto a la existencia de un plan de compensaciones, también se observó que no se conoce de manera clara el significado de compensaciones, ya que estos trabajadores reciben otros beneficios como pago de vacaciones, días feriado, bonos, antigüedad y décimo tercer mes.

Se considera que más de mitad de los trabajadores del SILAIS, Matagalpa no saben con exactitud el significado de compensaciones financieras, debido a que muchas veces confunden los beneficios sociales con las compensaciones que reciben, entre los cuales están los trabajadores de limpieza, guardas de seguridad. Los trabajadores del SILAIS, Matagalpa, reciben bonos, pago de vacaciones, días feriados, también brinda compensaciones no financieras a sus trabajadores, como premios, ascensos. Estas compensaciones sirven como elemento para atraer y retener los recursos humanos que necesita.

La falta de compensaciones en una empresa provocaría la insatisfacción de los empleados, puede afectar la productividad y el clima laboral, en caso extremo podría

redundar en la disminución del desempeño, aumento del ausentismo e incluso en algunos casos en una rotación voluntaria.

Tabla N0 4.COMPENSACION IGUAL O SUPERIOR AL SALARIO MINIMO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	70	100,0	100,0	100,0

Las compensaciones que reciben los trabajadores del SILAIS, Matagalpa son menores al salario mínimo que reciben, pero de cierta manera ayudan a que el personal que labora dentro de la organización se sienta a gusto y cubran sus necesidades primordiales. es por tal razón que las instituciones del gobierno están buscando la manera de apoyar a sus trabajadores, mediante creación de CDI para que las personas que no tenga quien les cuide a sus hijos y así puedan trabajar.

4.2.5- El Subsistema de la Administración de los Recursos Humanos.

Prácticamente la tarea de la Administración es integrar y coordinar recursos organizacionales, muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización. (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, p. 13)

Actualmente los recursos humanos con los que cuenta las empresas u organizaciones para la realización de sus actividades laborales, han ido tomado gran

importancia debido al papel que se le ha asigna dentro de ella, para dar respuestas a los cambios que constantemente enfrenta la sociedad, es por eso la necesidad de administrar de manera eficaz y eficiente los recursos humanos, ya que de gran manera de esto dependerá que la organización cumpla las metas y objetivos planteados.

4.2.5.1- Subsistema de Integración de los Recursos Humanos.

El proceso de integración se relaciona 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 del personal, así como 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, 2007, p. 129)

El proceso de integración del personal, es la búsqueda de candidatos por parte de la empresa para cubrir sus necesidades de recursos humanos en un determinado tiempo y se relacionada con la investigación de mercado, el reclutamiento, selección e inducción del personal, se debe realizar de manera exhaustiva, de manera que no solo sea cubrir la necesidad de recursos, si no optar por los candidatos que serán de más beneficios para la organización.

4.2.5.2- Subsistema de Organización de los Recursos Humanos.

El proceso de la organización de los recursos humanos incluye la integración a la organización a los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vivió como los procesos de integración del personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, como colocarlas en sus puestos y evaluar sus desempeño, de esta manera, lo que sigue a la integración de los recursos humanos es el proceso de organización de las personas, procesos con

los que se cubrirán tres aspectos: diseño descripción y análisis de los puestos y evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2007, p. 195)

Después de haber integrado al personal, se procede a organizarlo dentro de la organización en la que han sido seleccionado, en donde se les da a conocer sus puestos, cuales son las tareas y obligaciones a realizar y la dependencia que tendrá con los diferentes puestos y finalmente se hará una evaluación del desempeño para medir el grado de aportación al cumplimiento de objetivos de la organización.

4.2.5.3- Subsistema de Retención de los Recursos Humanos.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no solo capta y emplea a sus recursos humanos adecuadamente, si no 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, las prestaciones sociales, de higiene y de seguridad en el trabajo. La remuneración y los planes de prestaciones sociales, forman parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a ponerse la camiseta. (Chiavenato, 2007, p. 275)

Para Chiavenato una empresa no es viable solo por captar y administrar de manera oportuna sus recursos, si no por retener a sus empleados. Se debe de tener mucho cuidado con el personal ya que si no se encuentra satisfecho abandonaran la organización para buscar un mejor lugar de trabajo, es por esta razón que muchas empresas se preocupan por brindarles a sus trabajadores recompensas financieras directas e indirectas o recompensas no financieras como forma de motivación para un mejor desempeño.

Otra medida de retención que utilizan las grandes empresas de países desarrollados, es brindarle estabilidad y confianza a sus trabajadores por medio de las retribuciones que les brindan, para que estos se sientan propios de la Institución, cuando los empleados no reciben retribuciones justas se sienten desvalorados, y buscan mejores oportunidades.

Los trabajadores del SILAIS, Matagalpa reciben algunas compensaciones como bonos, vacaciones, pago de días feriados y aguinaldo, para que estos se sientan satisfechos, debido a que el factor principal de motivación que reciben por su trabajo es el dinero, logrando abastecer algunas de sus necesidades primordiales, y si un trabajador se siente bien en las condiciones donde trabaja y aparte recibe compensaciones, ellos no buscarían otros lugares de trabajo y la organización tendría fidelidad por parte de sus trabajadores.

4.2.5.4- Subsistema de Desarrollo de los Recursos Humanos.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional: todas aquellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 379)

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. (Dolan., 2007, p. 167)

El Desarrollo de los Recursos Humanos debería verse como una inversión para las empresas, ya que esto permite explotar el talento de los trabajadores de tal manera contribuyen al cumplimiento de los metas de la organización. En el desarrollo implican los planes de carrera que generalmente están diseñados en base a la antigüedad la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa, también se evalúa las condiciones para promover ascensos de personal. En las empresas públicas el desarrollo de los Recursos Humanos no es un punto al que se le toma mucha importancia aunque el Ministerio de salud, se preocupa por la capacitación de los trabajadores de la salud debido a los constantes brotes de virus que están surgiendo.

Para Chiavenato el desarrollo de los recursos humanos trae el beneficio del valor agregado que cada trabajador aporta a su organización, mientras que Dolan presenta el desarrollo como una forma de mejorar la competencia de los trabajadores, mientras más capacitados estén, la empresa puede ser más competitiva y por ende lograr sus objetivos. Es por tal razón que las organizaciones se están enfocando en el mejoramiento y ampliación de los conocimientos de su personal.

4.2.5.5- Subsistema de Auditoría de los Recursos Humanos.

Una Auditoria de los Recursos Humanos evalúa las actividades de Administración del personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento retroalimentación sobre la función de recursos humanos. Asimismo, aporta información respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades de recursos humanos. (Werther., 2000, p. 498)

La Auditoría es un proceso sistemático que permite percibir cualquier anomalía dentro de la Administración de los Recursos Humanos, es una forma de evaluación, en cuanto a los procesos de aprovisionamiento del personal y las actividades que realiza el personal dentro de la organización con el objetivo de mejorarlas. El principal propósito es analizar el costo del recurso humano, su trayectoria y sus aportes a la empresa, en términos tanto económicos como organizativos.

4.3- Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos.

Concepto de dotación del personal o staffing. Consiste en la búsqueda, selección integración, y capacitación del personal, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas, es evidente que la dotación del personal debe estar estrechamente vinculada con la función organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y de puestos. (Carvallo, 2010).

El Aprovisionamiento del personal es la búsqueda, selección, integración y capacitación, tanto de los empleados actuales como los candidatos que han ingresado a la organización, brindándoles las herramientas necesarias para que puedan desempeñar con eficiencia y eficacia sus tareas asignadas.

En una institución gubernamental como el SILAIS, Matagalpa se deben tomar las medidas necesarias para cumplir al pie de la letra con el proceso de dotación del personal, es un proceso muy importante ya que las personas que van a ocupar diferentes puestos deben de conocer y tener claro la importancia que tiene esta organización para el departamento y sus municipios, como es, el suministro de medicamentos para los centros de salud y hospitales aunque en estas empresas públicas dichos procesos se llevan a cabo de manera formal.

El aprovisionamiento es una forma de recepcionar de un montón a los mejores candidatos para los puestos y se relaciona o influye con el desempeño, porque de un excelente proceso para encontrar a los más valiosos, e eso depende el cumplimiento e las metas y que los recursos utilizados no hayan sido en vano.

4.3.1- Planeación de Recursos Humanos.

4.3.1.1- Concepto.

Es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de Recursos Humanos de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas del personal diseñan planes que apoyen las estrategias de la organización que permiten llenar vacantes que existen con una filosofía proactiva. (Werther ; Davis, Keith, 2000)

Según estos autores la Planificación de los Recursos Humanos consiste en elaborar e implementar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiadas para ocupar un puesto dentro de la organización en el momento adecuado para cumplir en tiempo y forma los objetivos y metas propuestas.

En la realidad no todas las empresas realizan una Planeación de los Recursos Humanos, SILAIS, Matagalpa es una de ellas aunque la opinión de la responsable es que la planeación se realiza en cada área, y que cada responsable de oficina elabora su plan laboral. Pero no se refiere a la planeación de las tareas de cada área, sino de la planeación al momento de realizar todo el proceso para elegir a las personas adecuadas.

4.3.1.2- 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)

La planificación de los recursos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es determinar la oferta y demanda futura de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. (Dolan C. S., 2007)

La Planeación de Recursos Humanos es importante ya que permite conocer con anticipación la fuerza de trabajo necesaria para cumplir con las actividades que realizan en la organización y cuáles deben ser las habilidades y aptitudes que deben poseer los candidatos, de tal forma cumplir con los objetivos tanto organizacionales como individuales.

Una buena Planeación, es asegurar el cumplimiento de los objetivos, y maximiza los recursos de la empresa asegura la Responsable de RRHH del SILAIS Matagalpa. Si la organización como tal realiza de una forma exigente la planeación de los recursos tendría un mejor funcionamiento considerando el sector al cual se dirige, el sector salud de quien depende el bienestar de todos los nicaragüenses.

En consideración, la planeación en el SILAIS Matagalpa no se realiza de manera integral en todas las áreas, aunque la Responsable asegura que si existe una planeación, se puede afirmar que este proceso se realiza de forma centralizada con respecto al MINSA de Managua.

4.3.1.3- Etapas del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos.

a) 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. (Dolan Simon L., 2007)

En la Planeación de Recursos Humanos se hace uso de modelos que facilitan la recolección de la información, estos modelos son: basado en la demanda estimada del producto o servicio, basado en segmentos de cargo, basado en la sustitución de puestos claves, basado en el flujo del personal, basado en la planeación integrada.

b) Establecimiento de Objetivos y Políticas de Recursos Humanos.

La segunda fase del proceso de la Planificación de los Recursos Humanos consiste en establecer Objetivos y Políticas de Recursos Humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta de Recursos Humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar Políticas de los Recursos Humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados en la organización. (Dolan., Valle, Cabrera, 2007)

Simón Dolan hace énfasis al estudio de la demanda y oferta de los recursos humanos para poder lograr políticas y objetivos capaces de cumplir con lo deseado.

La empresa cuenta con Políticas de Planeación de Recursos Humanos según lo afirma la Responsable, pero no se debe confundir las Políticas generales de toda organización con las específicas de Recursos Humanos.

c) 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. (Simon, Cabrera, & S.Schuler, 2007).

Según los autores en la etapa de programación de RRHH se realiza un seguimiento a la oferta y la demanda. En el sistema local de atención integral en salud (SILAIS) la encargada de Recursos Humanos realiza la investigación del mercado de recursos humanos a partir de la demanda.

d) 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 en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los recursos humanos y a reconocerlos como un activo de la organización. El sistema de información o de gestión de los Recursos Humanos facilita el control y la evaluación del programa, al permitir recabar datos que respalden la previsión (Dolan Simon L., 2007).

Las etapas por las que debe de pasar el proceso de planificación son: recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos, establecer políticas y objetivos de recursos humanos, obtener la aprobación y respaldo de la alta gerencia, diseñar e implementar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto a los recursos humanos y controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos. (Relacioneslaborales.info, S/F)

Según Simón Dolan, para elaborar la planeación de recursos humanos se debe de seguir una serie de etapas, las cuales permiten tener éxito al implementar dichos planes; primeramente se busca la información necesaria de la empresa como estrategias, objetivos y planes de la organización.

La segunda etapa consiste en establecer Objetivos y Políticas de Recursos Humanos, luego en la tercera etapa programación de Recursos Humanos, se orienta hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los procesos de gestión de los recursos humanos. Por último tenemos control y evaluación de la Planificación, en esta área se determina el valor de los Recursos Humanos en la organización.

Modelos de Planeación.

- 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. No toma en consideración posible imprevista, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

- . Modelo basado en segmentos de puestos:

Se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. IBM por ejemplo, prefiere 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.

- Modelo de Gráfica de reemplazo o sustitución de puestos claves:

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización.

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.

- Modelo basado en el flujo del 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.

- 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: a) Volumen planeado de producción. b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal. c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes. d) Planeación de carrera dentro de la organización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 151)

Existen cinco modelos de planeación que las empresas emplean para el aprovisionamiento del personal, de los cuales eligen el que mejor se adapte a su giro; Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, este modelo se basa en la producción, ya que de esto depende los requerimientos de recursos humanos; Modelo basado en segmentos de puestos, contrata personal en base a sus necesidades de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo que existan y en las que la demanda de personal sea mayor, se realiza en empresas grandes.

Modelo de Gráfica de reemplazo o sustitución de puestos claves, este modelo de representación gráfica, donde existe la posibilidad de que un trabajador renuncie a su trabajo, y considerando la información ya existe otra persona que lo reemplace, tiene que ver con el desempeño laboral y las promociones; Modelo basado en el flujo del personal, es un modelo que se utiliza cuando la empresa es estable y no tiene planes de expandirse. Modelo de Planeación integrada, se basa en cuatro factores importantes, basado en la producción, los cambios tecnológicos, cambios en la oferta y demanda y planes de carrera en la organización.

En el SILAIS, Matagalpa se utiliza el modelo basado en la Planeación integrada, según la Responsable de RRHH, en este tipo de modelo se debe atender un conjunto de factores para que a través de las acciones se logre el cumplimiento de los objetivos.

Aunque la respuesta de la Licenciada queda en duda, ya que la planeación integrada involucra todos los elementos al momento de planear, y en una empresa como esta no se realiza este tipo de planes, porque no tiene un giro comercial.

4.3.1.4- Factores que influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.

a) Población y fuerza laboral.

La Planificación de los Recursos Humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (microambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones, así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuenta. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura. (Dolan., Valle, Cabrera, 2007, pág. 97)

La fuerza laboral ha ido incrementando en los últimos años en Nicaragua y el mundo, con respecto a los avances y mejoramiento en la educación, ha repercutido en el crecimiento económico del país, por una parte de manera positiva para las empresas porque pueden obtener del mercado personal calificado y con salarios bajos.

De manera negativa afecta a los ciudadanos, porque existe un alto índice de desempleo, por lo que muchos profesionales no obtienen un puesto acorde a sus conocimientos y su salario es bajo. Esto es un fenómeno que las empresas deben analizar el momento de planear.

b) Cambios 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 movilidad. (Dolan., Valle, Cabrera, 2007, pág. 97)

Los cambios de valores que la sociedad ha venido enfrentado, han provocado que las empresas también estén en constante cambio, debido a que en las organizaciones

no se realiza tantas discriminaciones como años atrás, ya sea por discapacidad, preferencia sexual, raza y religión, se han creado leyes que respaldan la igualdad de los ciudadanos a tener un trabajo digno.

c) Descripción y Análisis de los puestos.

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y analizar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales. La descripción del puesto de trabajo, y la especificación de los requerimientos del puesto de trabajo (Dolan Simon L R. V., 2007)

Antes de obtener la información, los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones, el analista tal vez utiliza listas derivadas de los registros de las nóminas, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y supervisores. Si ya se ha llevado a cabo un análisis de puesto los analistas deben tener acceso a los registros, para identificar muchos de los puestos de la compañía. Las presiones derivadas de la competencia internacional están llevando a las compañías a consolidar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo cual simplifica esta fase del análisis. (Davis W. B., 2008)

Consiste en describir cuales son las tareas y funciones que se deben realizar en los puestos a ocupar. El análisis de puesto es la comparación entre los requisitos del puesto con los requisitos humanos y esta manera elegir al candidato más oportuno.

d) Aplicación de la técnica de incidente crítico.

Consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. En esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente tiene el

inconveniente de basarse en el árbitro del jefe inmediato, además es difícil lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable. (Chiavenato, 2009, pág. 148)

La aplicación de la técnica de incidente crítico, según Luis R Gómez, permite al jefe superior inmediato observar el comportamiento y habilidades de sus trabajadores y por ende valorar ya sea en forma positiva o negativa el aporte que hace a la empresa.

e) Requisitos de personal.

La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos, se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter mental. En los casos en que una posición de trabajo incluye más de un solo país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos países resulta una obvia necesidad. (Werther W. K., 2008)

Requisitos humanos: se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses). (Dessler G. , 2009, pág. 125)

En cuanto a los requisitos del personal, según Werther se refiere a los requisitos que la empresa exige al trabajador para ocupar un puesto, como estudios, capacitaciones, experiencias y habilidades.

El único factor que influye en la Planeación de RRHH del SILAIS, Matagalpa es la descripción y el análisis de puestos, la Responsable de RRHH afirma que los demás factores no influyen o no los toman en cuenta al momento de planear. Se considera que es necesario tomar otros aspectos importantes a la hora de la planeación como: la población y fuerza laboral, los cambios en los valores y los requisitos del personal, ya

que esto ayuda a tener mayores conocimientos sobre el personal que ocupara cargos importantes en la organización.

Se observó que en el SILAIS, Matagalpa, contratan personal con capacidades diferentes, aunque la Responsable de RRHH comento que no se toma en cuenta los cambios de valores, indirectamente lo utilizan.

4.3.1.5- Cuestiones claves que deben considerarse.

a) Diseño y análisis del puesto de trabajo.

El diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

En el fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

En este sentido, el diseño de puestos define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante; si el puesto ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el puesto amarra al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas. (Chiavenato, 2009).

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos:

1) Se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender.

2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de

administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo (Werther W. K., 2008).

Chiavenato, dice que el diseño de puesto, consiste en especificar el contenido del puesto, las tareas, obligaciones, responsabilidades, la forma de trabajo, la relación que tiene dicho puestos con los otros puestos de la organización; para Werther el análisis de los puestos tiene una aplicación adicional, ya que permite evaluar y medir el desempeño de los trabajadores.

b) Recopilación de información para el análisis del puesto de trabajo.

El analista de puesto contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados y los bienes fabricados o servicios prestados.

Resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puesto.

- Actividades laborales
- Actividades orientadas hacia el trabajador
- Maquinas, herramientas, equipos y materiales usados.
- Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
- Desempeño del puesto
- Requisitos personales para el puesto. (Dessler, 2009, pág. 125)

Antes de realizar el análisis de puesto es necesario informar a los empleados las razones que han llevado a la empresa e efectuarlo. Tanto las razones como los resultados del trabajo se deberán dar a conocer en todos los niveles, haciendo pública una descripción específica de su función, lo que evitara desconcierto y rumores entre los empleados y garantizara su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden considerarse amenazados y resistirse a cooperar en el proceso de obtención de información. Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. (Werther W. K., 2008, pág. 92)

Según Werther, existe una serie de datos que son necesarios antes de realizar un análisis de puestos dentro de la organización, esto se debe hacer de manera colectiva, y comunicarle a todo el personal las razones por las que se está efectuando, de esta manera se tendrá mayor colaboración por parte de los empleados al solicitarles información.

La Responsable de RRHH garantiza que la información que ellos utilizan antes de analizar los puestos son: las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el trabajador, el desempeño del puesto, y los requisitos personales. El resto de los datos no los toman en cuenta.

c) Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puesto suelen ser los siguientes:

- Observación Directa
- Cuestionarios
- Entrevista Directa
- Métodos Mixtos

Método de Observación Directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. El análisis de puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puesto anota en una “hoja de análisis de puesto” los puntos clave de su observación.

Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante a su superior. (Dessler, Gary, 2009)

Método del Cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis de puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. (Chiavenato, 2007)

Método de la Entrevista

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. (Chiavenato, 2007)

Características de la Entrevista Directa

La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.

La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de datos.

Métodos Mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. (Chiavenato, 2007)

Los métodos más utilizados para recopilar información relevante sobre la descripción y análisis de los puestos son: observación directa, cuestionarios, entrevista directa, cabe destacar que estos métodos tienen características, ventajas y desventajas, por lo que las organizaciones utilizan métodos mixtos para neutralizar las desventajas y aprovechar de manera oportuna las ventajas.

El SILAIS, Matagalpa hace uso de cuatro métodos para la recopilación de la información sobre los aspirantes a los puestos vacantes, entre los cuales están: la entrevista, los cuestionarios, la observación, diario o bitácora del participante.

Cabe mencionar que estos son los más utilizados por las empresas en general y los que requieren de menos costos.

d) Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.

Una descripción de puesto es una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puesto varían de una compañía a otra. (Werther W. K., 2008, pág. 99)

La descripción del puesto varía dependiendo del tipo de organización, consiste en detallar las tareas y funciones que se hace, como se hace y porque se hace, en cada puesto; las especificaciones de puestos son los conocimientos, habilidades, aptitudes que debe poseer el trabajador, de tal manera cumpla las funciones que cada puesto de trabajo exige. Es importante que las organizaciones realicen una descripción básica sobre el puesto disponible, por ende evaluar si el candidato contratado cumple en tiempo y forma las tareas asignadas.

4.3.2- Reclutamiento.

4.3.2.1- Concepto.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se componen para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un subsistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2007)

Se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes de la organización.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Werther & Jr, 2000)

Es una de las actividades más importantes que las empresas realizan y se definen como el conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican en las organizaciones para atraer candidatos potenciales con capacidades, conocimientos y habilidades para desempeñar un puesto determinado, permitiendo a la organización escoger entre todos los candidatos al más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo. Chiavenato resalta que las empresas deben contar con un subsistema de información que facilite la transmisión de la necesidad de contratar a nuevo personal. Para William B este proceso inicia cuando llegan las solicitudes y finaliza al momento de recibirlas.

4.3.2.2- Importancia del reclutamiento.

Una vez que la empresa autoriza cubrir una vacante, el siguiente paso consiste en formar una reserva de candidatos, ya sea de fuentes internas o externas. El reclutamiento es importante porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones. (Dessler, Gary, 2009)

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales puede elegir. (Dolan., Valle, Cabrera, 2007, pág. 109)

El reclutamiento es importante ya que permite encontrar candidatos potenciales para ocupar los puestos vacante existentes en las organizaciones, sabiendo que entre mayor sea el reclutamiento más y mejores candidatos se presentaran para realizar el proceso selectivo, produce un mayor beneficio a la organización debido a que se tiene la oportunidad de escoger el candidato que mejor aportara al cumplimiento de los objetivos, también es importante porque permite tener una base de datos de candidatos disponible.

La Responsable de RRHH del SILAIS, Matagalpa opina que el reclutamiento es importante para la organización ya por medio de él se puede conocer la calidad de cada uno de los participantes y por consiguiente optar por el candidato que posea mayores conocimientos, habilidades y capacidades, pero en si no se realiza de acuerdo

a la teoría de la Administración de Recursos Humanos, debido a que muchos puestos son ocupados por preferencias políticas o conexas.

4.3.2.3- Fuentes y métodos para conseguir candidatos al puesto de trabajo.

Según (Gómez- Mejía, 2005, págs. 193-196) existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

❖ Empleados actuales

Muchas empresas tienen una política consistente en informar a los actuales empleados sobre la disponibilidad de puestos antes de intentar reclutar de otras fuentes. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que hay que ocupar.

❖ Referencias de los empleados actuales.

Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias dadas por los empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios.

❖ Antiguos empleados.

Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente, estas personas fueron despedidas, aunque también podrían ser trabajadores estacionales (que trabajan durante las vacaciones de verano o la temporada de impuestos, por ejemplo).

❖ Anuncios en Prensa y Radio.

Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).

❖ Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.

Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódicos.

❖ Agencias de contratación.

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas.

❖ Empleados temporales.

Los trabajadores temporales proporcionan a los empresarios flexibilidad para cubrir rápidamente fluctuaciones en la demanda. Contratar empleados temporales permite a los empresarios evitar el coste de tiempo de un proceso de contratación con entrevistas y pruebas de conocimiento.

Según Gómez existe muchos métodos o fuentes para reclutar personal dentro de las organizaciones, entre las cuales se destacan los empleados antiguos, eventuales, actuales, referencias de empleados, agencias de empleo, anuncios en radio y prensas, agencias de contratación e internet.

Las fuentes de reclutamiento que el SILAIS, Matagalpa utiliza según la Responsable de Recursos Humanos son: las referencias de empleados, empleados temporales, anuncios por radio e internet, universidades, institutos técnicos, y candidatos espontáneos.

En esta institución la referencia de empleos es la fuente más común a utilizar porque los puestos vacantes son ocupados casi inmediatamente por personas allegadas a los empleados actuales, también se presenta la oportunidad a los

empleados temporales que llegan por motivos de sustitución, a estudiantes que realizan sus pasantías.

4.3.2.4- Tipos de Reclutamiento.

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 trascendidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede implicar: transferencia de personal, ascensos de personal, transferencias con ascensos de personal, planes de profesionalización (carreras) de personal (Chiavenato, 1994)

Es externo cuando al existir determinada vacante, la organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados e otras organizaciones (Chiavenato, 1994).

Reclutamiento mixto.

Es aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de los recursos humanos. El Reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos.

a) Inicialmente Reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no se los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

b) Inicialmente Reclutamiento interno, seguido de Reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está ocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. (Chiavenato, 1994).

Según estos actores las empresas pueden hacer uso del Reclutamiento interno, externo o mixto. El Reclutamiento interno consiste en que la organización llena sus vacantes a través de su propio personal, por medio de ascensos y transferencias; el reclutamiento externo se da cuando existe determinada vacante y la empresa quiere cubrirla a través de personas ajenas a ella. Es importante señalar que también se puede realizar un reclutamiento mixto, es decir utilizar fuentes internas y externas, el tipo de reclutamiento dependerá de las necesidades de la organización.

La mayoría de las empresas toman la opción de realizar el Reclutamiento mixto debido a la variedad de posibilidades que este brinda, ya que existen necesidades que no se pueden satisfacer solo con el personal interno, y viceversa.

La Responsable de Recursos Humanos, comento que el SILAIS, Matagalpa utiliza el reclutamiento mixto, porque hay puestos que si necesitan buscar personas ajenas a la organización, porque el personal con el que cuenta no lo puede cubrir, por ejemplo personal de limpieza, guardas de seguridad, conductores o llenar puestos que han quedado vacantes luego de un ascenso.

Cabe mencionar que pueden existir personas que tenga muchos años trabajando para la institución y por eso merecen obtener un puesto, pero es necesario tomar en consideración el nivel de conocimiento, las habilidades y capacidades que tenga dicha persona para ejercer el dicho puesto.

a) Fuentes Internas.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización —colaboradores— para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.

El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento.

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización). (Chiavenato, 2009)

b) Fuentes Externas.

El reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el Mercado de Recursos Humanos. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, donde quiera que esté, para atraerlo a la organización. (Chiavenato, 2009)

Las fuentes externas e internas son medios que permiten a las organizaciones buscar candidatos oportunos y con características específicas para ocupar un cargo.

En el SILAIS, Matagalpa se utilizan fuentes internas como externas, dependiendo el puesto que la institución oferta. Si es un ascenso o transferencia se utilizan fuentes internas y si es contratación de nuevo personal las fuentes a utilizar son externas.

4.3.2.5- Procesos de Reclutamiento.

El Reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia del reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una

decisión de línea que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. (Chiavenato, 1994)

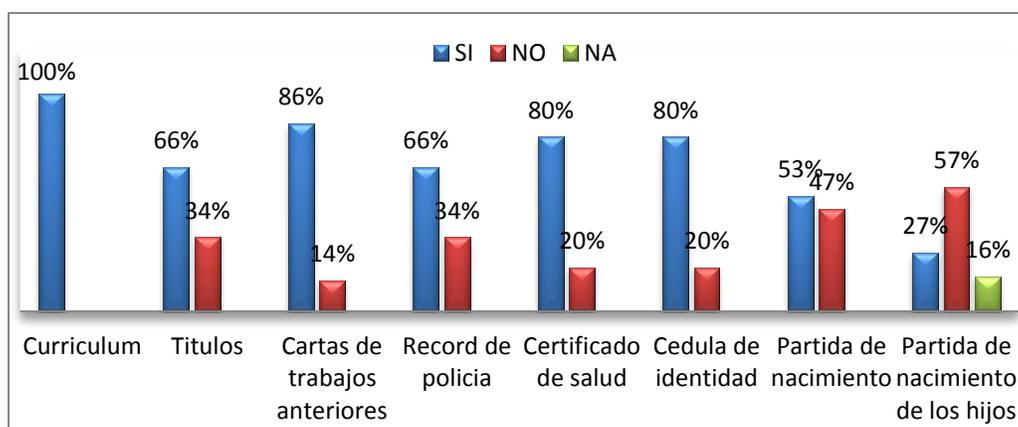
El proceso de reclutamiento depende de la necesidad de la organización, inicia cuando un departamento o área identifica un puesto disponible y termina al momento de recepcionar los documentos de los aspirantes.

En el proceso de reclutamiento se definen políticas las cuales permiten que este proceso se realice de la mejor manera posible para beneficio de la organización, el SILAIS, Matagalpa cuenta con Políticas de Recursos Humanos, las cuales se rigen a su vez a las políticas organizacionales, las cuales están orientadas en base a las políticas del SILAIS, Managua.

La empresa ante este proceso inicia buscando candidatos según el puesto laboral ofertado por la institución, recolectando el currículum vitae de varios candidatos, de ahí parte la selección, donde se revisan detalladamente los documentos y si están acorde con el perfil del puesto, para posteriormente su contratación e inducción para que pueda desempeñar su cargo.

La Responsable de RRHH afirma que en el SILAIS, Matagalpa existe un banco de datos de recurso humano que les permite facilitar la información de los trabajadores.

Gráfica No 4. Documentos adjuntos

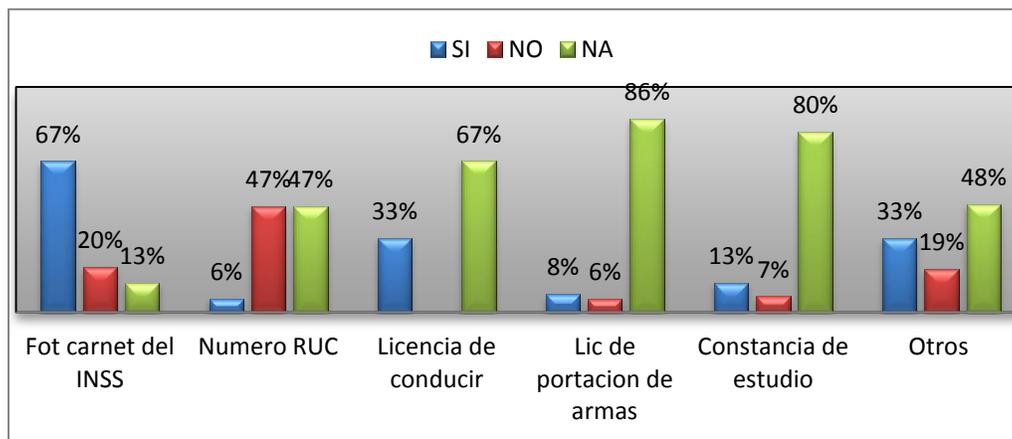


Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Dentro de los documentos que el SILAIS, Matagalpa requiere a los aspirantes de puesto, en relación a las encuestas aplicada a los trabajadores se encontraron; curriculum con 100%, seguido de cartas de trabajos anteriores (cartas de recomendación) con un 86%, cédula de identidad y certificado de salud con un 80%, record de policía 66%, partida de nacimiento con 53% y con un porcentaje menor del 27% la partida de nacimiento de los hijos.

Uno de los documentos más necesarios que toda empresa solicita, y SILAIS, Matagalpa, no es la excepción, son las cartas de trabajo anteriores que representan la experiencia laboral que han adquirido los candidatos, los certificados de salud garantizan que el aspirante este en perfectas condiciones de salud para desempeñar su cargo, el record de policía es referencia legal que brinda información sobre la conducta del postulante, la cédula son parte de los documentos legales, que la empresa verifica al momento de recepcionarlos, las partidas de nacimiento tanto de los candidatos como la de los hijos, que pueden ser para darles otros beneficios como becas.

Gráfica No 5. Documentos adjuntos



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

En la Gráfica N^o 5 también se muestran otros documentos que se requieren al solicitante de un puesto, los cuales son fotocopias del carnet de INSS con un 67%, seguido de licencia de conducir y otros documentos con el 33%, constancias de

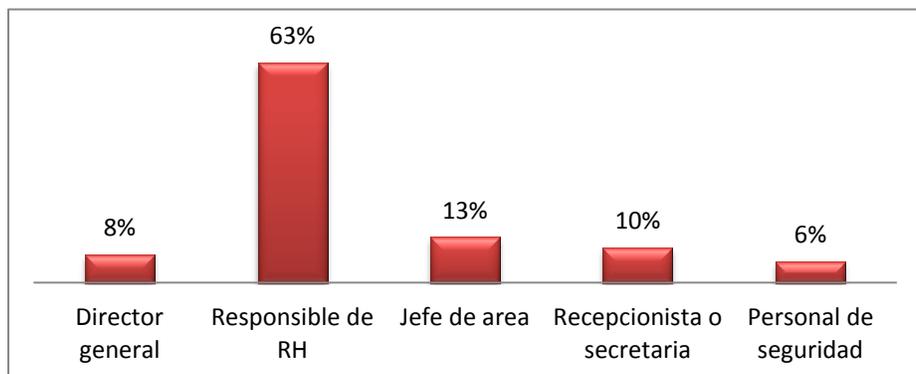
estudios con un 13%, licencia de portación de armas con 8% y por ultimo numero Ruc que equivale al 6%.

La responsable de RRHH comento que la mayoría de los documentos mencionados en las Gráfica N° 4 y 5 son solicitados a los aspirantes de puestos vacantes que hay en la institución, entre los cuales menciono, curriculum, títulos, cédula de identidad, certificado de salud, record de policía, cartas de recomendación, fotocopia de carnet del INSS, y si es un personal de seguridad se le pide la licencia de portación de armas, y si es para el puesto de conductor la licencia de conducir.

Existe una contradicción entre trabajadores y responsable de RRHH en cuanto a los documentos que la institución requiere, esto se debe a la diferencia de los puestos ofertados, o personas que han sido contratados directamente por los directivos y no se le solicitan todos los documentos.

De acuerdo a la opinión de los trabajadores del SILAIS, Matagalpa no todos los documentos son requeridos por parte de la empresa cuando solicitaron empleo, sin embargo para la Responsable de RRHH todos los documentos son solicitados, se considera que todos estos documentos son importantes para cualquier organización porque se conoce el perfil de los candidatos que ocuparan los puestos y también en un futuro poder optar por un ascenso de acuerdo a las características, habilidades y competencias laborales que posea.

Gráfica N° 6. El encargado de recepcionar los documentos



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

En las encuestas aplicadas se determinó que el encargado de recepcionar los documentos es el Responsable de RR HH con un porcentaje mayor del 63%, el 13% el Jefe de área, la Recepcionista o Secretaria con un 10%, el Director General con el 8% y el Personal de Seguridad con un 6%.

La respuesta de la Responsable de RRHH coincide con la opinión de los trabajadores, ella comenta que los encargados de recepcionar los documentos de los candidatos son el Director General, Responsable de RRHH y el Jefe del área donde se encuentra la vacante a cubrir.

En la Gráfica N^o 6, se observa que la Responsable de RRHH, es la encargada de recepcionar los documentos de los aspirantes a puestos administrativos, como contabilidad, administración y técnicos de ETV, al igual que el Director General y el Jefe de Área, debido a que son puestos importantes en la organización. En cuanto a la solicitud de empleo para cargos de personal de aseo, guardas de seguridad y conductores, pueden ser recepcionados también por la recepcionista o secretaria y personal de seguridad.

Por lo tanto se puede hacer la siguiente pregunta, porque si existe un Departamento de Recursos Humanos, hay documentos que los recepciona los demás directivos, esto no debería suceder ya que la principal función el Departamento de RRHH es dotar a la empresa de los mejores recursos para un buen funcionamiento, entonces se podría afirmar que este proceso no se cumple de una manera ordenada, ya que por medio esos resultados se considera que muchos puestos son dados por favoritismo y conectes.

4.3.3- Selección.

4.3.3.1- Concepto.

La selección es el mecanismo que determina la calidad global de los Recursos Humanos de la empresa. Para comprender la trascendencia de las prácticas de selección, piense en lo que sucede cuando se asciende o se contrata a la persona equivocada. ¿Qué le parecería si a usted como cliente que le atendiera alguien lento o

inepto? Si usted fuera un director de línea, como podría resolver los problemas causados por un trabajador que es incapaz de realizar sus tareas en la cadena de montaje.

Este tipo de efectos directos de prácticas de selección inadecuadas son solo el principio. Contratar a la persona equivocada puede provocar igualmente fricciones entre la plantilla, ya que las negligencias de un empleado inepto pueden crear resentimiento entre los otros empleados y afectar el ambiente de trabajo. Las contrataciones inadecuadas pueden llegar a provocar que los mejores empleados de la empresa busquen trabajos en otros lugares. (Gomez Mejia, 1997)

Es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. (Chiavenato I. , 2009, pág. 137)

La selección del personal consiste en elegir al candidato más calificado entre todos los que han sido reclutados, para que desempeñen con eficiencia y eficacia sus labores, aumentando la productividad de la organización.

Según Gómez, un error en el proceso de selección puede ocasionarle pérdidas económicas y de trabajadores eficientes de la empresa. La selección adecuada de sus Recursos Humanos como la adecuada capacitación que les brinde es determinante para la permanencia o desaparición de la misma.

Un caso de telenovela muestra claramente este efecto negativo de la mala selección; cuando en una empresa de publicidad la hija del dueño quería el puesto de directora general de la misma, y se le dio la oportunidad pero no funciono porque era una persona sin conocimiento e inepta, tanto que por las decisiones que tomo casi pierden a algunos de sus clientes de marcas menos prestigiosas, que según ella no eran importantes. Esto muestra que cuando se elige, primero se debe pensar en el bienestar de la empresa, sin importar los lazos familiares, y brindar la oportunidad a personas que verdaderamente estén calificadas para desempeñar de manera óptima su cargo.

4.3.3.2- Importancia.

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los Departamentos de Recursos Humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, Efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.

- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.

- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos. (Dolan, Cabrera, Valle, Schuler, 2007, pág. 148)

En el mercado laboral podemos encontrar candidatos que poseen diferentes cualidades, por lo que la selección del personal busca solucionar dos problemas fundamentales; la adecuación del candidato a cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

La selección del personal es importante ya que provee a la empresa de personas calificadas para cumplir sus funciones, logrando así una serie de ventajas para la misma, debido a que las personas que poseen experiencias y mayor conocimiento no requieren de mucha capacitación, se adaptan más rápido a la organización, por lo tanto obtienen mayor productividad y eficiencia. Además, la selección ayuda a las personas a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, logrando su satisfacción y mayor duración en su puesto de trabajo.

Para la directiva del SILAIS, Matagalpa es importante el proceso de selección del personal porque por medio de él se dan cuenta de la capacidad, responsabilidad y disposición al puesto ofertado.

4.3.3.3- 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. (Chiavenato, 2007)

Chiavenato define la selección como proceso de comparación, porque en él se compara las características del puesto vacante con las del candidato. Por esta razón la empresa selecciona a la persona según las características del cargo.

La comparación en la selección es indispensable para la valoración de las cualidades del candidato con las del puesto a ocupar, lamentablemente en las empresas públicas en general el personal que contratan no cumplen con los requisitos del puesto ya que hoy en día los cargos son dados por preferencias políticas o como se dice comúnmente por conectes.

4.3.3.4- La selección como proceso de decisión y elección.

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad de línea y función de staff. (Chiavenato, 2000)

Una vez comparado el puesto, se debe tomar la decisión de contratar al mejor candidato, en este punto debe existir un responsable de dicha decisión. Idalberto Chiavenato menciona que existen técnicas para elegir de manera adecuada y tomar la decisión en base al bienestar de la organización y no a nivel personal.

Según la Responsable de Recursos Humanos del SILAIS existe un comisión de decisión al momento de contratar y está conformado por el Director, el Responsable de RRHH, y por los jefes de aéreas. Al momento de decidir quien ocupara el puesto, se debe valorar cuidadosamente y tratar de conocer al máximo cuales con las perspectivas de los solicitantes que han sido reclutados, lo que sucede con las empresas del gobierno es que existe una discriminación por parte del mismo ya la decisión de elegir está centralizada en la orientación política o el acercamiento familiar o personal con los directivos de la empresa.

a) Modelos de Comportamiento.

➤ Modelo de Colocación.

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay solo un candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras de admitirse al candidato sin más trámites. (Chiavenato, 2009, pág. 146)

Este modelo se basa en que las empresas solo optan por un candidato quien no será rechazado y ocupara un puesto, debido a que no tiene competencia, estos son puestos únicos que no pueden ser ocupados por cualquier persona, o simplemente el candidato no tuvo que pasar por todo el proceso, porque fue solicitado especialmente de los directivos.

En el resultado de las encuestas se encontró que en el SILAIS existen puestos que fueron dados a trabajadores que no tuvieron que competir por alcanzar un lugar en la organización.

➤ Modelo de Selección.

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y solo uno de ellos podrá ser aceptado. (Chiavenato, 2009, pág. 146)

Consiste en hacer una comparación exhaustiva entre todos los candidatos existentes y los requisitos que el cargo exige, y solo uno de ellos podrá ser aceptado.

Este es el único modelo adoptado por la empresa, según la Responsable de RRHH los demás modelos no se ejecutan, pero en realidad si se aplica, ya que a través de las encuestas aplicadas se conoció que existen trabajadores que no tuvieron que pasar por un proceso de selección, simplemente los colocaron.

➤ **Modelo de Clasificación.**

En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es aceptado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. (Chiavenato, 2000)

Existen varios candidatos y varias vacantes a ocupar dentro de la empresa, en este modelo que es el más amplio, se compara las características de cada candidato con los requisitos del puesto, si el candidato es rechazado se comparan con otros puestos.

En estas empresas públicas es un poco difícil que se realicen un reclutamiento masivo, por lo general no existen tantos puestos vacantes para varios solicitantes, y si en un dado caso quede uno vacante inmediatamente es ocupado por un allegado del mismo personal de planta o se realizan ascensos.

➤ **Modelo de Valor Agregado.**

Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será 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 ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. (Chiavenato, 2008).

El modelo de valor agregado se basa en las competencias individuales que posee el candidato y que la empresa decide contratar porque será de mucho beneficio para la organización. La responsable de Recursos Humanos no respondió a la pregunta de cuál era el valor agregado que aporta el personal a la empresa.

El valor agregado que aporta el personal a la organización es el fruto de una buena selección, aunque hoy en día existen muchos trabajadores que en vez de apoyar en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, atrasan los procesos productivos de las mismas, en las entidades públicas como por ejemplo los centros de salud y hospitales la atención que brindaba a la población era de mala calidad, hoy en día se están tomando medidas para mejorar la atención a los ciudadanos.

➤ **Individuales Requeridas.**

“Son las habilidades y competencias que la organización exige al candidato para ocupar determinada posición.” (Chiavenato, 2011, pág. 149)

Existen un sinnúmero de habilidades que las empresas exigen de los solicitantes, porque esto aporta valor agregado a su empresa, como por ejemplo: tener habilidades para negociar, hablar muchos idiomas, ser ético, diplomático, observador, seguro de sí mismo entre otros. Tener algunas de estas características ayuda al candidato a obtener buenos puestos.

Las empresas públicas y privadas ya sean con o sin fines de lucro, han enfocado sus esfuerzos para atraer a los mejores candidatos que oferta el mercado, para obtener beneficios y ventaja competitiva. Las individualidades requeridas representan características únicas de cada persona. Se puede deducir que las empresas privadas son más eficientes al momento de elegir su personal.

Algunas de las habilidades que requiere el SILAIS, Matagalpa de sus trabajadores son: conocimientos en Contabilidad, Administración, Dirección, para algunos puestos se requiere ser médico y conocer del manejo funcionamiento y dirección de los insumos médicos que la empresa administra.

4.3.3.5- Proceso de Selección del Personal.

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final. Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están.

- Selección con único acto para decidir.
- Selección secuencial de dos actos de decisión.
- Selección secuencial de tres actos de decisión.
- Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión (Chiavenato, 2007, p. 189)

a) Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige 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. (Werther W. K., 2008, pág. 201)

Según Werther el primer paso del proceso de la selección, es la recepción preliminar de las solicitudes, una vez que han realizado la oferta de las vacantes por medio de las diferentes fuentes, la población conoce la necesidad que tiene la empresa de un nuevo personal, esa necesidad se combina con la necesidad personal y económica de los solicitantes que llegan a dejar sus solicitudes, con perspectivas diferentes.

Una solicitud de empleo implica la recepción de los papeles necesarios que prueban la veracidad de la información que las personas interesadas están presentando, esta formalidad se realiza en el SILAIS, Matagalpa conforme al proceso de selección, menciona la Responsable de Recursos Humanos, y es ella quien recepciona la mayoría de los documentos.(ver Gráfica N0 6)

b) Administración de Exámenes.

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer camión, telefonista, operativo de maquina etc.) Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato I. , 2007, pág. 182)

Los autores mencionan cada una de las pruebas que se deben ejecutar a los aspirantes en el momento de evaluarlos, estas son indispensables para medir el grado de conocimiento, las habilidades, las aptitudes que posee cada candidato, han surgido nuevas técnicas de evaluación que las empresas grandes están llevando a cabo con el fin de determinar de manera más eficaz las individualidades requeridas de los aspirantes, en esta organización estatal no se aplican estos exámenes según la Responsable de Recursos Humanos.

✓ Tipos de Pruebas.

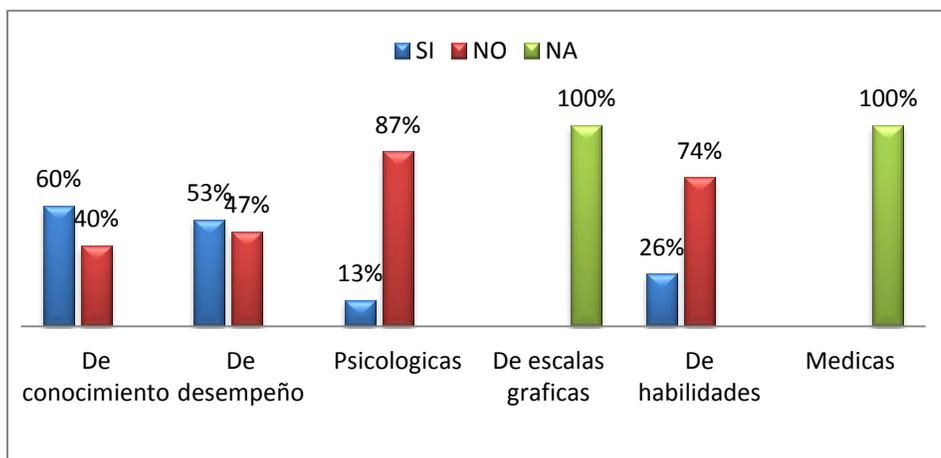
Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de

conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma. (Chiavenato, 2007)

Las pruebas que se aplican en las diversas instituciones sirven para evaluar las habilidades y conocimiento de los individuos según Chiavenato, existen diversas pruebas que aportan mejores resultados a la organización, porque evalúa de manera objetiva al postulante, estas pruebas son: de conocimiento, de desempeño, psicológicas, habilidades, de aptitud etc.

Ante el exceso de candidatos que optan a cualquier oferta de trabajo, cada vez con más frecuencia los Departamentos de Recursos Humanos recurren a la imaginación, para lograr buenos resultados a través de las pruebas que aplican.

Gráfica N^o 7. Tipos de Pruebas



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Como se puede observar en la Gráfica N^o 7, solo al 60% de los trabajadores le realizaron pruebas de conocimientos, estas pruebas se aplica en las áreas de contabilidad y finanzas, el 53% le realizaron pruebas de desempeño, y solo al 26% realizaron pruebas de habilidades, se aplican a cargos como guardas de seguridad y choferes, solo a un 13% se les aplico pruebas psicológicas, las cuales sirven para medir el nivel de inteligencia que poseen los candidatos y también se le aplican en cargos directivos.

Todas estas pruebas son realizadas en el SILAIS, Matagalpa por los responsables y directivos, a excepción de las pruebas médicas y las de escala gráfica que no fueron mencionadas por los trabajadores. Aunque la Responsable de RRHH hizo mención que las pruebas médicas se realizan dentro de la organización.

Las pruebas que más se aplican en el SILAIS, Matagalpa son las de conocimiento, con el objetivo de medir el grado de estudio que tienen y el aporte que los candidatos realizan en el cumplimiento de las tareas asignadas, seguidamente de las pruebas de desempeño, que permiten valorar el aporte de los trabajadores con respecto al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, las prueba de habilidad son importantes ya que se conocen los talentos, y la actitud para desarrollar las tareas. Otras pruebas importantes pero que no se realizan en el SILAIS, son las pruebas médicas, estas permiten conocer el estado de salud que tienen los participantes, ya que un trabajador enfermo no rendirá de igual manera a uno que este sano. Las pruebas psicológicas son aplicadas a los que ocupan puestos con mayores responsabilidades. A muchos de los trabajadores no se les aplicaron pruebas porque fueron contratados o enviados por parte del SILAIS, Managua.

Se considera que todas las pruebas diseñadas para conocer la capacidad que los aspirantes tienen con respecto al puesto, son importantes y cada una de ellas fueron diseñadas en diferencia de cada puesto, lo que sucede en esta organización es que las más comunes son las de conocimiento y de habilidades, pero porque SILAIS, Matagalpa siendo una Institución que se preocupa por la salud de los ciudadanos nicaragüenses, no realizan pruebas médicas a sus trabajadores, siendo este un aspecto importante para el cuidado de los demás trabajadores, esto puede suceder porque los directivos no las consideran necesarias, o no valoran su importancia.

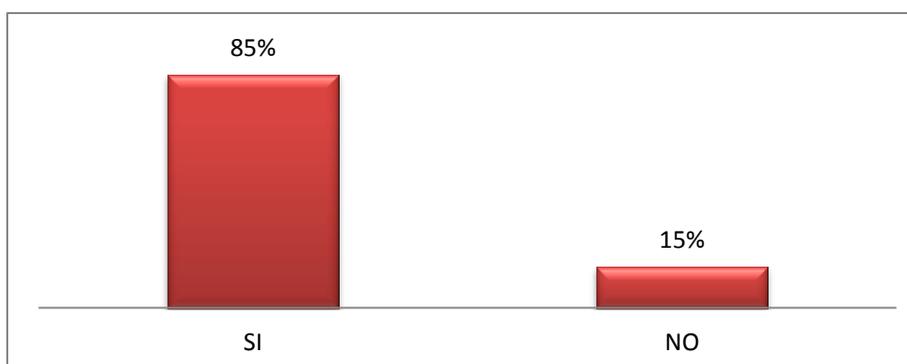
c) Entrevista de Selección.

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 en el

filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y de esta manera establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento en determinadas situaciones. (Chiavenato, 2007).

La entrevista es una técnica muy utilizada por las empresas públicas y privadas, pero de cierta manera trae desconfianza a los directivos, porque no se sabe si la información que les están dando sea totalmente verídica, pese a esto siempre se practica con el fin de conocer mejor al candidato.

Gráfica N^o 8. Le realizaron entrevista para contratarlo



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Se preguntó a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa, que si les habían realizado una entrevista durante al proceso de selección, de los cuales el 85% afirmaron que sí, y solo el 15% dijeron que no, este menor porcentaje representa las trabajadores

quienes fueron colocados en los puestos vacantes por lo que no pasaron por todo el proceso de reclutamiento y selección.

Según la Responsable de RRHH en el SILAIS, Matagalpa se realizan entrevistas de selección a todos los candidatos y comentó que existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo.

Se observa contradicción entre la opinión de algunos de los trabajadores y la Responsable de RRHH, en cuanto a la pregunta, si le realizaron entrevista para contratarlo que corresponde al 15%, esto se debe a que algunos de los trabajadores actuales solo fueron ubicados en los puestos de trabajo por parte de los directivos, otros porque ya tienen años de trabajar para esta institución y no se hacían estos procedimientos. A lo que se puede añadir que existen puestos que fueron obtenidos por fines de amistad y familiar, lo que comúnmente se conoce como conectes, ya que la entrevista es para conocer mejor al candidato, y el 15% no se le realizó entrevista, entonces se supone que fueron puestos por conocidos.

✓ **Proceso de la Entrevista.**

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 que permita determinar los siguientes aspectos:

Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

El tipo de entrevista (estructura o libre) adecuada a los objetivos.

Lectura preliminar del currículum vitae.

La mayor cantidad posible de información acerca del candidato.

La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Ambiente. La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias

externas que puedan perjudicarla. El ambiente que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

Físico: el lugar de la entrevista debe ser privado y confortable sin ruidos , sin interacciones y de carácter particular

Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin precisiones de tiempo sin coacciones o imposiciones.

Desarrollo de la entrevista. La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes el entrevistador y el entrevistado.

Cierre de la entrevista. La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

Evaluación del candidato. Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

Eficacia de la entrevista. La atención a la productividad de la entrevista es vital pero no debe ser imperativa. Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que el tiempo empleado se pueda obtener un panorama razonable respecto a cada candidato. (Chiavenato, 2007)

✓ **Ventajas y Desventajas de la Entrevista.**

Ventajas de la Entrevista Directa (Chiavenato, 2007)

La obtención de 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 conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.

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

Desventajas de la Entrevista Directa:

Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el 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 su tarea.

Costo operacional elevado, se necesitan analistas con experiencia.

En el proceso de selección se realizan diferentes tipos de pruebas y exámenes que permiten a los encargados de la organización elegir al mejor candidato, analizarlo, y evaluarlo. Si bien, todos estos métodos son importantes en este proceso, las empresas consideran a la entrevista como el método decisivo al momento de la elección del candidato, ya que a través de la entrevista se puede conocer más ampliamente al candidato y los intereses que tiene con respecto a la organización.

d) Verificación de Referencias y Antecedentes.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz, la eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimiento que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de selección de los candidatos, la eficacia consiste en tener resultados y

lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa, y sobre todo colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de la persona? uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medios de los resultados, o sea, de su salida. Esta retroalimentación (retroinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento para mejorarlo cada vez más. (Chiavenato, 2009)

Este paso consiste en verificar que todos los datos que el candidato proporcione en su solicitud de empleo estén correctamente. Es importante señalar que la decisión de contratar al candidato se fundamente en la información que proporcione y que ha sido verificada por parte de los encargados de la selección, para garantizar un buen desempeño.

En el SILAIS, Matagalpa, la verificación de los antecedentes es el cuarto paso que se realiza en el proceso de selección después de la entrevista de selección, con el objetivo de tener certeza sobre la información que los solicitantes han presentado.

e) Evaluación Médica.

Habitualmente el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico aunque algunos casos el examen se realiza después de que el nuevo empleado empieza a trabajar.

Existen cinco razones principales para requerir los exámenes médicos antes de la contratación. El análisis puede ser utilizado para determinar que el aspirante califica para los requerimientos físicos de la posición y para descubrir alguna limitación médica que debe tenerse en cuenta para la colocación del aspirante, el examen servirá también para establecer un registro y base de salud con fines de reclamaciones futuras de compensación o seguro. El examen al identificar problemas de salud puede además reducir el ausentismo y accidentes y por supuesto evitar enfermedades transmisibles que pudieran ser conocidas por el aspirante, con frecuencia en las

organizaciones más grandes el departamento médico de la empresa realiza el examen, en tanto las compañías pequeñas contratan los servicios médicos externos que casi siempre son pagados por la empresa. (Desller, 1994)

Las evaluaciones médicas sirven para asegurarse que el trabajador no tenga algún padecimiento que le impida realizar bien su trabajo, esto también se realiza con el fin de proteger a los demás empleados de enfermedades o virus contagiosos, para prevenir el ausentismo, logrando así un equipo de trabajo más efectivo.

SILAIS, Matagalpa es una organización que se preocupa por la salud de todos los nicaragüenses, esa es su misión, aunque se puede observar en la Gráfica N0 7 en que de la evaluación médica no se realiza según los datos obtenidos por medio de los trabajadores, estas son indispensable para garantizar el bienestar tanto de los empleados como de la organización. Al igual la Responsable de Recursos Humanos no menciona las pruebas médicas como una técnica que se utilice al momento de la selección.

f) Entrevistas con el Supervisor.

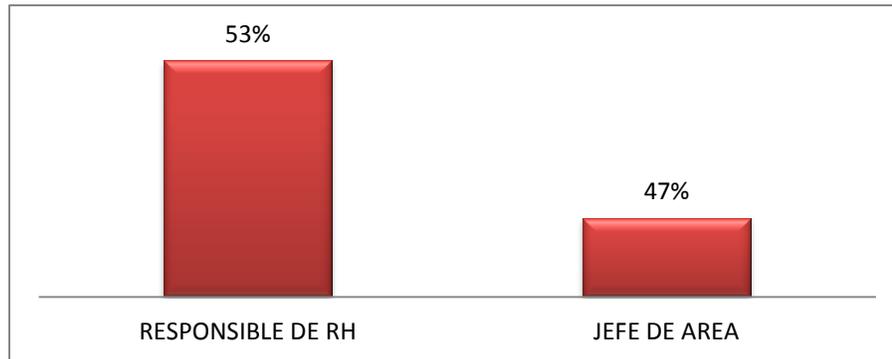
En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos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

La entrevista de selección como punto principal es reunir toda la información que sea posible, para una buena comunicación entre el encargado y el entrevistado, aunque la entrevista es una técnica muy antigua y se logra una información subjetiva, es el método más utilizado entre las empresas ya que por medio de ella se obtiene la mayor cantidad de información del candidato.

El supervisor o jefe encargado de realizar la entrevista debe ser una persona que tenga competencias laborales, ser ético y no dejarse llevar por su propia impresión, con

capacidad de analizar al candidato, de esta manera darse cuenta de las aptitudes intereses y antecedentes para comprobar si la persona tiene las capacidades y conocimientos para desempeñar el cargo.

Gráfico N° 9. Responsable de la entrevista de selección para contratación.



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

El 53% de los encuestados mencionaron que la persona que le realizó la entrevista de selección fue la Responsable de RRHH y el Jefe de área con un porcentaje menor del 47%.

Como se puede observar en los resultados en la Gráfica N° 9, la responsable de la realización de entrevista de selección es la Licenciada Albertina Rodríguez, ella es quien le realiza la entrevista a la mayoría del personal y dependiendo del puesto los Jefes de áreas.

Se considera que El 47% de los encuestados que comentaron que la entrevista de selección fue realizada por el Jefe de Área, y se basa en dependencia del cargo, es decir el jefe de área, realiza entrevistas para aspirantes de limpieza, guardas de seguridad, conductor y en algunos casos cuando no se encuentra la Responsable de Recursos Humanos.

Entonces si el SILAIS, Matagalpa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, quien sería el único responsable de realizar las entrevistas de selección, porque la entrevista la realizan otros directivos, se puede deducir que es en dependencia de los puestos.

g) Descripción Realista del Puesto.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

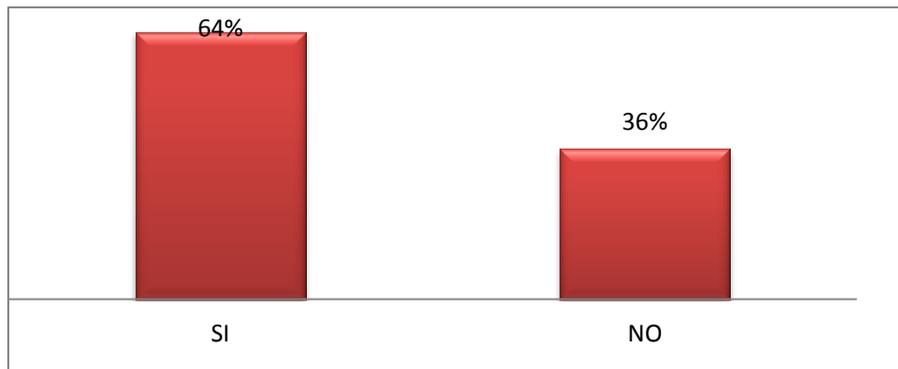
Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de ustedes nunca me lo advirtieron, siempre en gran utilidad llevar a sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. (Werther W. K., 2008, pág. 217)

Un diseño realista del puesto es necesario para la satisfacción y el rendimiento del trabajador y evitar reacciones negativas hacia la empresa. Toda organización debería describir las funciones específicas y las obligaciones a las que el personal va a estar sujeto, esto evitara falsas expectativas por parte del empleado.

Muchas empresas no muestran las funciones y tareas de los puestos ofertados, lo que provoca una explotación hacia los trabajadores, debido a que un empleado además de realizar sus obligaciones también cumple con tareas que no están descritas en su contrato de trabajo.

Se considera que al diseñar bien un puesto se deben tomar en cuenta todos los elementos que se relacionan con el mismo, es por esto que al momento de contratar a un nuevo personal se le debe presentar la ficha ocupacional, para que este entienda con claridad cuáles serán sus obligaciones y con quienes se deberá involucrarse.

Gráfica N° 10. Le presentaron ficha ocupacional al momento de contratarlo.



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Según la Gráfica N° 10, Solo al 64% de los encuestados les presentaron ficha del cargo ocupacional y al 36% no les presentaron.

Las fichas ocupacionales son instrumentos que describen las actividades que se ejercen en un puesto, también se especifica los cargos superiores y subordinados que se relacionan con el puesto, las fichas ocupacionales facilitan al trabajador conocer sus funciones y adaptarse con más facilidad al puesto.

En el SILAIS existen estas fichas pero no a todo el personal se le presenta al momento de entrar a la organización, esto va en dependencia del cargo, como a los guardas de seguridad y choferes.

h) 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, etcétera, 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 W. B., 2008)

Según Davis el proceso de selección termina cuando se toma la decisión de contratar, pero no se debe obviar al resto de candidatos que participo en el proceso de selección, ya que en un futuro pueden servirles a la empresa cuando se les presente otras vacantes, es decir la empresa puede tener banco de datos para futuros procesos de selección.

En el SILAIS, Matagalpa los encargados de la gestión de contratación son el Director General y el Jefe de área, ellos son los que tienen la última palabra. En este punto de la contratación la Responsable de Recursos Humanos no tiene una autoridad para ejercer esa decisión, porque los Jefes de áreas conocen bien la necesidad que existe y ellos son los que deciden al final quienes serán los más aptos para el puesto.

i) Retroalimentación del Proceso de Selección.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en si se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, ausencia de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura (Werther w. B., 2000, p. 204)

Cuando se ejecutan de manera formal y exigente cada paso del proceso de selección, se pueden obtener excelentes resultados en relación a lo planeado, Se debe valorar al nuevo empleado para determinar si el proceso de selección fue realmente bueno. Para algunas empresas es un proceso que no tiene mucha importancia y requiere de muchos costos.

Los pasos que se ejecutan en el proceso de selección del SILAIS, Matagalpa son: recepción preliminar de solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, verificación de referencias, entrevistas con el superior, descripción realista del puesto, decisión de contratar y retroalimentación del proceso de selección según la opinión de la Licenciada de RRHH. Echando las consideraciones se puede decir que estos pasos no se aplican a todos los trabajadores.

4.3.4- Contratación.

4.3.4.1- Concepto.

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. La forma de contratación están regidas por la ley federal del trabajo, y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos: (A.Grados., 2013, pág. 256)

- Obra determinada.
- Tiempo determinado.
- Por temporada.
- Por capacitación inicial.
- Por periodo de prueba.
- Por tiempo indeterminado.

Capítulo I. Relación laboral y contrato de trabajo.

Artículo 19. Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración.

Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio.

4.3.4.2- Elementos del Contrato.

Artículo 20. El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) El lugar y la fecha de su celebración;
- b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) Descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;
- d) Da duración diaria y semanal de la jornada y si ésta es diurna, mixta o nocturna;
- e) Indicación de si el contrato es por tiempo determinado o de duración indefinida;
- f) La cuantía de la remuneración, su forma, períodos y lugar de pago, y si se conviene por unidad de tiempo, por unidad de obra, por tarea o a destajo, por comisión o por participación en los cobros de ventas o en las utilidades y cualquier otro complemento salarial, así como la forma de cálculo en la remuneración;
- g) Las firmas de los otorgantes o su representante legal, o impresión digital o firma a ruego de los que no sepan o no puedan firmar, en presencia de dos testigos.

La falta de alguno de los elementos indicados no exime a las partes de cumplir con esta disposición. En todo caso se entenderá completado en lo pertinente por lo dispuesto en la legislación laboral o convención colectiva.

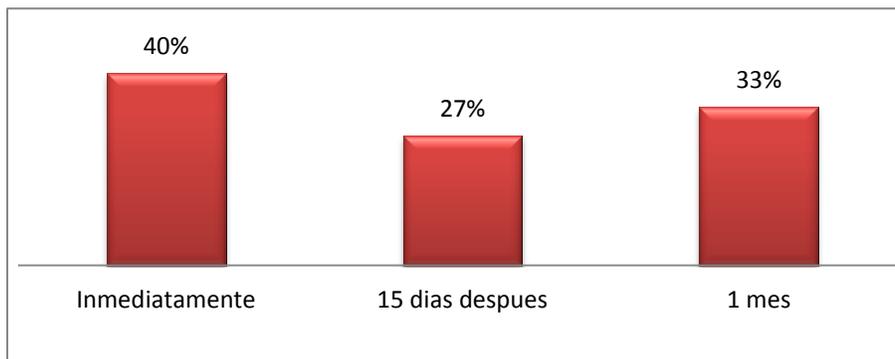
Artículo 21. Si se incumplieren las condiciones de un contrato de trabajo una vez convenido y antes de la prestación de los servicios, podrá acudir a los tribunales de trabajo, para que estos determinen la existencia y cuantía de los daños perjuicios causados.

Artículo 22. Son capaces para contratar en materia laboral, los mayores de 16 años de edad. . (Mejía & Rodríguez, 2005).

Un contrato es un acuerdo legal de voluntades en el que se crea derechos y obligaciones entre el empleador y el empleado como por ejemplo, el salario, las jornadas de trabajo, las vacaciones y otras normas que se puedan establecer entre ambos. El contrato es importante para el empleado, ya que aporta seguridad de trabajar en una organización que ha definido claramente sus obligaciones y acuerdos respecto a todos los términos del empleo.

Después de haber seleccionado al candidato más calificado para ocupar el puesto que se oferto, se procede a su contratación, es decir ya el trabajador pasa hacer parte de la organización.

Gráfica N^o 11. Tiempo después de ser contratado



Fuentes: encuesta realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Después que se realizó la entrevista de selección a los candidatos y deciden contratarlos, el 40% de los encuestados afirmaron que los llamaron inmediatamente para trabajar, al 33% los llamaron un mes después para ocupar un puesto, el 27% comento que a los 15 días después, esto también va en dependencia del puesto y de la necesidad que exista de llenar la vacante, como el personal de limpieza afirmó que trabajaron inmediatamente después de su contrato. Se preguntó a los trabajadores si la empresa está cumpliendo con lo contratado a lo que el 100% afirmo que sí. (Ver tabla N^o 5)

La Responsable afirma que inmediatamente que es contratado se llama para trabajar, en contrariedad con lo que respondieron los trabajadores.

TABLA N° 5: CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SI	70	100,0	100,0	100,0

En la tabla N° 5, se muestra que el 100% de los trabajadores opino que el SILAIS, Matagalpa está cumpliendo con lo que se estableció en sus contratos de trabajo. Pero algunos se sienten insatisfechos por el salario que reciben, esto debido a que son salarios muy bajos y no basta para satisfacer por completo con sus necesidades.

Entonces, porque si la empresa está cumpliendo con lo que se pactó en el contrato, existe insatisfacción por parte de los trabajadores. Esto puede significar que los beneficios del contrato no son muy favorables o no satisface en totalidad sus necesidades, esto es porque el personal piensa primeramente en sus necesidades económicas, y en nuestro país el salario mínimo no supe la totalidad de la canasta básica la cual está muy elevada.

4.3.5- Inducción.

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos. (Grados., 2013, pág. 256)

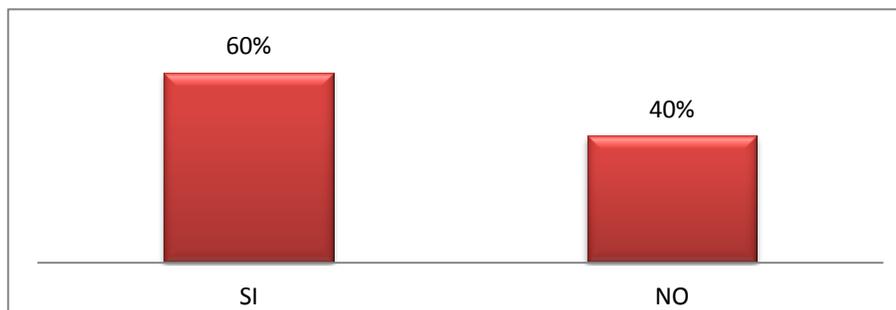
4.3.5.1- Programa de Inducción.

Entrenamiento intensivo inicial dirigido a los nuevos miembros de la organización para familiarizarnos con el lenguaje habitual de la organización, los usos y costumbres internos, la estructura de la organización, los principales productos o servicios, la misión de la organización y los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2000)

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. 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 al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (Werther W. K., 2008, pág. 230)

La inducción es parte de la formación que la empresa permite al empleado, suministra la información necesaria para que puedan ejercer bien su trabajo y tener confianza con la misma. Para Werther la inducción representa una manera de dirigir y guiar a los nuevos ocupantes, es un método de adaptación y aclaración de las funciones, deberes y responsabilidades, esto es importante ya que evita el estrés en los seleccionados y mejora su participación.

Gráfica N^o 12. Le realizaron un Programa de Inducción



Fuente. Encuestas realizada a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

En la Gráfica N^o 12 podemos observar que al 60% de los encuestados les realizaron un programa de inducción y al 40% no. Estos programas de inducción consisten en delegar a una persona con experiencia en la institución, que instruya en todas sus tareas al personal nuevo, esto se realiza los primeros días de trabajo.

La Responsable de Recursos Humanos del SILAIS, Matagalpa, comentó que la organización cuenta con un plan de inducción para el nuevo personal, brindándole la información necesaria para que realicen sus labores con eficiencia y eficacia, el plan

de inducción lo realizan con el fin de reducir el estrés y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros.

Se considera que los gerentes y responsables de los programas de inducción en la empresa deben preocuparse por involucrar a todo el personal para que estos colaboren en la capacitación del nuevo participante, muchas veces este proceso se atrasa y se vuelve difícil para el nuevo trabajador por la falta de interés que muestran los compañeros de trabajo, porque surgen sentimientos de envidias, empatía y pensamientos mezquinos que el nuevo los puede reemplazar en un futuro.

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que en muchas organizaciones o empresas no la toman en cuenta, es una manera de familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

Como se puede observar en la gráfica N^o 12, el 40% de los trabajadores que es casi la mitad de los trabajadores respondieron que no se les realizó programa de inducción cuando ingresaron a la organización, este es un dato muy interesante por lo que se preguntó a la Responsable de Recursos Humanos a que se debía, según lo que se pudo investigar esto se debe a que algunos empleados tenían trabajos anteriores similares, por lo que solo se les hizo mención de lo más importante, también a que el puesto vacante a cubrir era inmediato y no hubo tiempo para la inducción, el personal de aseo y seguridad no requiere de mucha inducción para elaborar sus labores. El plan de inducción que se realiza en el SILAIS, Matagalpa no es tan exhaustivo, ya que solo se orienta al nuevo trabajador las cosas más relevantes y las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.

4.3.5.2- Fines de la Inducción.

Su propósito dirige a que el nuevo empleado aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus empleados. (Chiavenato, 2000)

La inducción es un proceso de vital importancia a pesar que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ello se puede familiarizar al nuevo trabajador con la empresa, presentarle su cultura, su historia, política, manuales. Este no solo busca que el empleado se adapte y socialice con la empresa, sino que busca a mejorar el desempeño de ese trabajador y por ende el cumplimiento de las metas

a) Reducción de costos.

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucra varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia o realizar entrevista representa un costo para la organización el cual se determina mediante la siguiente manera:

Costo de reclutamiento= Horas- hombre del reclutador * horas – hombres del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento. (Werther W. K., 2008, pág. 160)

El sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o en otras palabras, cual fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene responsabilidades de continuidad y permanencia. (Chiavenato I. , 2007, pág. 141)

En la inducción se tiene que lograr que las inversiones económicas que se realizaron sean rentables es decir, que el candidato seleccionado pueda lograr un buen desempeño y se obtengan buenos resultados.

Para la Responsable de Recursos humanos este fin no lo persigue el programa de inducción que ellos realizan, aunque debería de ser una prioridad reducir los costos para la empresa, siendo una entidad del estado, debería existir una preocupación por cuidar los recursos del país, para que la población reciba un mejor servicio, al inducir al personal nuevo con un programa eficaz, se logra obtener un Recurso Humano más capacitado.

b) Reducción de Estrés y Ansiedad.

La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye. (Chiavenato I. , 2008)

No todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés ni muestran tampoco reacciones similares ante un determinado tipo de factor estresante. Así por ejemplo, si la exigencia es inadecuada a la capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, el estrés tendera a disminuir y podrá tener signos positivos, estimulantes, que le permitirán hacer progresos en el ámbito laboral, así como una mayor proyección en el mismo con gratificación personal espiritual y material. (Dolan., Valle, Cabrera, 2007, pág. 337)

Para Chiavenato las personas que ingresan a una empresa por primera vez experimentan una sensación de incertidumbre y temor de no desempeñar bien su trabajo, mientras que Dolan considera que no todas las personas experimentan el mismo nivel de ansiedad, y estrés. Esto debido a que hay personas que pueden controlar muy bien sus sentimientos o a pesar que son nuevos en la organización pero ha tenido experiencias en otras esto les permite integrarse de manera más rápida.

Reducir el estrés si es importante para el SILAIS, es un fin que ellos persiguen por medio del programa de inducción ya que el estrés puede convertirse en un enemigo del trabajador para hacer un buen desempeño de las tareas asignadas.

c) Reducir la Rotación del personal.

Reducir la rotación. La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesitados. La orientación eficaz disminuye esa reacción. (Chiavenato I. , 2008)

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado en que gran medida es difícil predecir cuándo se pronunciara una renuncia

específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. (Werther W. K., 2008, pág. 273)

Chiavenato considera que los primeros meses son los más peligrosos para los nuevos empleados donde estos se sientan incapaces, pueden tomar la decisión de abandonar la institución, Werther también menciona que la inducción es indispensable para evitar renuncias tempranas.

Aunque este no es un fin mencionado por la Responsable de RRHH, porque en instituciones como el SILAIS, no se da mucho este factor de rotación, porque cuentan con personal de muchos años, que no están dispuestos a dejar sus trabajos que aunque con un salario mínimo es trabajo seguro y que les permiten cubrir las necesidades básicas del hogar.

d) 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)

Para los Directivos del SILAIS, Matagalpa, es importante ahorrar tiempo a supervisores porque el trabajo que se realiza es muy extenso y el tiempo de trabajo es corto, en estas empresas del gobierno se trabajan 8 horas laborales y cinco días a la semana y a veces tienen que quedarse hasta tarde para poder terminar su trabajo.

Reducir los costos, la ansiedad, el estrés, y la rotación del personal y ahorrar tiempo a los supervisores, son los fines de la inducción a la vez, es un trabajo de los directivos que se preocupan por la efectividad y los buenos resultados del personal, por lo que procuran brindar la información necesaria al nuevo trabajador para realizar sus labores.

El plan de inducción realizado en el SILAIS, Matagalpa se elabora con el fin de reducir el estrés y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros. Aunque la

inducción no es un método que se realice de forma exhaustiva en esta empresa simplemente los ocupantes reciben una pequeña instrucción al momento de iniciar sus labores y luego deben aprender de forma individual.

4.4 - Desempeño Laboral

4.4.1- Definición.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial del desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es el proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. (Chiavenato, Idalberto, 1994)

El desempeño laboral es el rendimiento que tiene el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que su cargo exige, en donde el trabajador pone a prueba su competencia laboral alcanzada, como son; conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes en el cumplimiento de sus trabajos asignados.

Las empresas u organizaciones con o sin fines de lucro, hacen evaluación del desempeño, con el fin de conocer el aporte que su personal hace a la organización en el cumplimiento de las metas y objetivos.

4.4.2- Importancia.

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Werther W. K., 2008, pág. 306)

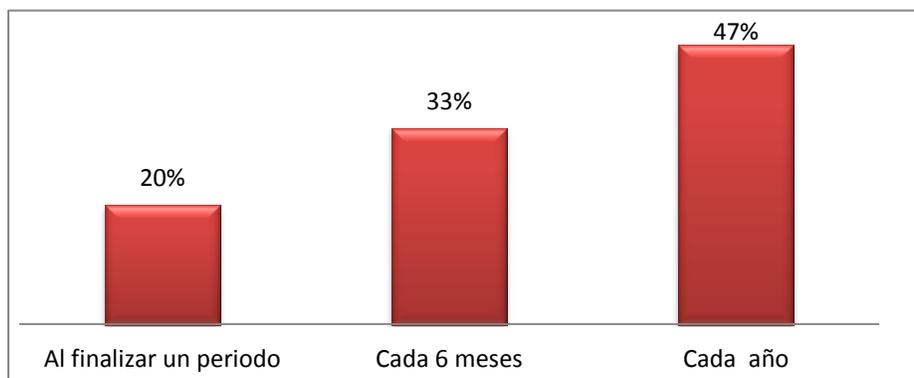
En primer lugar, las evaluaciones brindan información importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumento de salario. En segundo lugar, la evaluación

permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir deficiencia que se descubra, y para reforzar aquello que se hace en forma correcta. Finalmente, las evaluaciones sirven para la provechosa planeación de la carrera, porque dan la oportunidad de revisar los objetivos personales del empleado a la luz de las fortalezas y debilidades descubiertas. (Varela G. D., 2004)

Para Werther el principal objetivo del desempeño laboral es expresar el valor agregado que el personal aporta a la institución, mientras que para Varela es una fuente de información para tomar decisiones sobre ascensos premios o despidos.

La evaluación del desempeño laboral ayuda a los gerentes o jefes inmediatos a valorar las actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de sus tareas y funciones con respecto a su cargo, también es importante porque permite al empleado conocer sus errores y la forma de mejorar en su trabajo, siendo más eficaz y eficiente, de manera que aporte beneficio a la organización.

Gráfica No 13. Tiempo que le realizan una evaluación del desempeño



Fuente. Encuestas realizadas a los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, la mayoría de los encuestados con un porcentaje del 47% opinan que evalúan su trabajo cada año, al igual que lo afirma la Responsable de RRHH, el 33% respondió que evalúan su trabajo cada seis meses, el 20% restante afirma que la evaluación del desempeño la realizan al final de cada periodo de su trabajo, esta evaluación aplican las áreas de contabilidad, finanzas y caja, Aunque los empleados pueden confundir el termino evaluación con la entrega de sus trabajos en tiempo y forma.

Según la Responsable de Recursos Humanos, la evaluación del desempeño laboral se realiza cada año, con el objetivo de medir los conocimientos y habilidades de los trabajadores en los diferentes puestos, y por ende evaluar el aporte que brindan al cumplimiento de las metas y objetivos del SILAIS, Matagalpa. Existe una contradicción referente a cada cuanto se realiza la evaluación del desempeño laboral, debido a que los trabajadores opinaron que los evalúan ya sea al final de cada periodo de trabajo o cada seis meses y ella afirma que es cada año.

Cabe destacar que para los trabajadores también es importante que evalúen su trabajo, ya que de esta manera se dan cuenta en que están fallando y la forma de corregir sus errores y realizar cada día mejor su trabajo. Para un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que se deben cumplir.

4.4.3- Factores que influyen en el Desempeño Laboral.

4.4.3.1- Competencias Laborales.

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (Vargas, 2015)

Hoy en día las personas deben estar dotadas de muchas características, talentos y conocimientos porque la competencia dentro del mercado laboral es cada vez más fuerte debido a que las personas están optando por mejorar su preparación personal y profesional, y todo estos atributos buscan las organizaciones para lograr por medio de su fuerza de trabajo ventaja competitiva.

Para poder optar a un buen trabajo no es suficiente ser Licenciado, hay que buscar mayor preparación para aprovechar mejores oportunidades existentes en el mercado

laboral, en el caso del SILAIS, Matagalpa los directivos deben estar capacitados para enfrentar cualquier problema, los de área de contabilidad, administración, finanzas caja, deben ser personal capacitado para llevar los controles financieros de los insumos de la salud, asimismo los que ocupan diferentes cargos que al parecer no fueran importantes pero todos aportan para el bienestar de la organización.

a) Conocimientos.

✓ Capacitaciones.

Es el proceso educativo de 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, pág. 386)

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Aguilar, 2004, pág. 25)

Chiavenato define la capacitación como una forma de implementar conocimientos sobre la forma de trabajar de la organización, mientras que Aguilar, se refiere a la capacitación como una actividad basada en las necesidades de la empresa.

El sector salud se caracteriza por realizar constantes capacitaciones para todo el personal médico, enfermeros, y demás trabajadores, etc. Estas se realizan en el edificio, el cual cuenta con una sala para la realización de dichas capacitaciones. También se realizan reuniones todos los lunes, las cuales se consideran parte de las capacitaciones que le brindan al personal de planta. Las capacitaciones son un factor que mejora el desempeño de los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

b) Habilidades.

Corresponde a la valoración de las capacidades mentales y motrices que se requieren para ocupar el puesto. (Sanches, 2006, pág. 51)

Nivel adecuado de generalidad basado en la lógica del concepto de “competencia”. Un indicio de ello es que las definiciones de diccionario, define a la “competencia” como “la habilidad para hacer algo” o la capacidad para llevar a cabo una tarea. (Rojas, 2005, pág. 292)

Existen habilidades que las empresas buscan de sus empleados, como las habilidades para negociar, para dirigir, habilidades tecnológicas etc.

Las habilidades se mencionan entre los factores que afectan el desempeño de los trabajadores del SILAIS, Matagalpa debido a que si el personal no tiene las habilidades necesarias en base a cada puesto, no lo podrá desempeñar con eficiencia.

c) 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. (S/A, 2015)

Las experiencias laborales se basan en los años que tienen las personas de haber ejercido su profesión o tener experiencia acorde al puesto ofertado ya que agrega valor y confiabilidad al momento de la selección, si no se tiene experiencia difícilmente es aceptado, y mucho menos si compite con otros candidatos que si presentan experiencia en su curriculum, lo que representa una desventaja para nuevos profesionales.

En esta organización es importante la mayor parte de sus trabajadores posee la experiencia, en el SILAIS, Matagalpa brinda a los estudiantes universitarios oportunidades para que estos realicen sus pasantías, y esto puede ser una oportunidad de trabajo en el futuro.

d) Actitudes.

Las actitudes son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable- de los objetivos, personas, o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo me gusta mi trabajo expreso mi actitud hacia el trabajo. (A.Judge, 2009, pág. 73)

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)

Las actitudes corresponden a la personalidad de cada quien, estas son importantes en las competencias porque por medio de ellas el personal responde a las situaciones y al entorno. Se menciona también como una competencia dentro de las competencias laborales del personal del SILAIS, Matagalpa.

e) 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:

1. Deben ser aceptables.
2. Retadoras y alcanzables.
3. Deben ser específicas, cuantificables y mesurables” (Snell, 2001, pág. 462)

Hay un dicho popular que dice que la peor tragedia no es la muerte de alguien, si no la falta de sueños y metas, porque una persona que no anhela cumplir algo en la vida es alguien vacío.

Esta empresa considera el cumplimiento de las metas como algo esencial para el logro de los objetivos, cada área tiene previsto metas y fechas a alcanzar, toda organización debe regirse por esto.

f) Motivaciones.

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de motivación. Definir eximente el concepto de motivación es difícil, dado a que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, aun determinado comportamiento. (Chiavenato I. , 2007, pág. 47)

Motivación: puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. (Gómez Mejía., 2000, pág. 215).

Se define motivaciones como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Judge, 2009, pág. 175)

Los líderes deben tener el don de motivar a sus subordinados, parte del buen desempeño es la motivación, un empleado no se siente motivado solo por medio de las compensaciones financieras, las palabras de ánimo, de cariño, las condiciones el ambiente laboral donde realizan sus funciones son parte de una motivación efectiva.

La motivación afecta las competencias de los Recursos Humanos del SILAIS, Matagalpa, aunque la principal motivación de estos trabajadores es la necesidad, la tranquilidad con que estos trabajan, no hay mucha presión por parte de los directivos, en comparación con las empresas privadas.

g) Características personales.

✓ Personalidad.

Conjunto hipotético y complejo de características individuales que muestran una tendencia consistente a comportarse de cierta manera en diferentes situaciones. (Chiavenato I. , 2009, pág. 503)

La personalidad es un constructo psicológico, que se refiere a un conjunto dinámico de características psíquicas de una persona, a la organización interior que determina que los individuos actúen de manera diferente ante una determinada circunstancia. El concepto puede definirse también como el patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos y repertorio conductual que caracteriza a una persona, y que tiene una cierta persistencia y estabilidad a lo largo de su vida de modo tal que las manifestaciones de ese patrón en las diferentes situaciones posee algún grado de predictibilidad. (Espinoza c. , 2015)

Cada ser humano es único y diferente, los líderes tienen la tarea de lidiar con cada personalidad que conforman la organización para poder lograr competencias sanas entre los empleados se debe considerar las virtudes y potencial de cada uno.

✓ Inteligencia.

Se refiere a la medición de la capacidad para resolver situaciones del entorno mediante los siguientes factores:

Factor general de la inteligencia (factor g)

Factores específicos de la inteligencia, como análisis y síntesis, nivel de pensamiento entre otros. (Grados. J. , 2013, pág. 235)

Dentro de los factores de competencias laborales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores están; el conocimiento, que incluye las capacitaciones, las cuales aportan más conocimiento al empleado, algunas empresas consideran que las capacitaciones son un gasto, pero estas resultan siendo una inversión para un mejor desempeño de los trabajadores. Las experiencias, son parte de la formación del

empleado de acuerdo a los conocimientos que ha obtenido en el transcurso del tiempo y en diferentes lugares de trabajo.

Las actitudes y las habilidades que cada individuo posee para hacer frente a sus tareas. La motivación que es una parte esencial que los jefes deben tener en consideración para que los trabajadores ejerzan bien su trabajo, e impulsa a las personas a trabajar cada día mejor. También las características personales que implican la personalidad y la inteligencia son factores que influyen en el desempeño laboral.

Cuando se valoran cuidadosamente todos estos aspectos, se logran obtener competencias sanas entre los empleados, esto permite explotar de forma positiva el potencial de cada empleado, es por medio de las competencias que se descubren a los trabajadores más valiosos, una vez detectados, buscar la manera de retenerlos por medio de las compensaciones, y beneficios sociales (ver grafica 5 y 6), esto va de la mano para lograr un buen desempeño.

4.4.3.2- Comportamiento Organizacional.

a) Clima laboral.

Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable). Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 491)

El ambiente laboral es un factor que tiene gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador, para que estos rindan y alcancen todo su potencial deben tener las condiciones adecuadas. Así como los seres humanos no pueden vivir en un ambiente contaminado, así mismo los trabajadores no pueden rendir en un ambiente de trabajo pesado, esto provoca ineficiencia y hasta enfermedades psicológicas. Debe ser una preocupación de los líderes que los empleados se sientan cómodos en su trabajo, con sus compañeros y por supuesto con sus dirigentes.

✓ Liderazgo.

Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas. (Chiavenato, 2009, pág. 500)

El enfoque de competencias laborales garantiza que el personal se involucre totalmente en el grupo de los objetivos de la organización, porque las competencias laborales son el eje central de este sistema de calidad. La dirección podrá establecer su liderazgo por medio de la mejora en el desempeño laboral de su personal para que, a su vez, mejoren los procesos de los que son responsables. (Chavez., 2003, pág. 11)

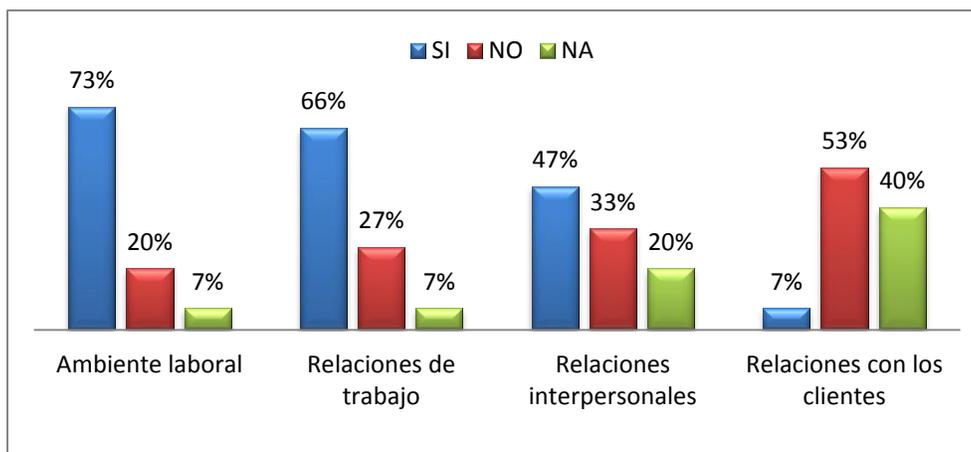
El clima laboral se puede relacionar con el estado de ánimo que se encuentran las personas dentro de la organización. El ambiente laboral es la percepción que tiene el trabajador sobre el lugar donde se desempeñara laboralmente, y las condiciones que contribuyen a su satisfacción y así la empresa pueda ser competitiva.

El clima laboral influye en el desempeño de un trabajador, en la mayoría de las empresas el ambiente se torna muy tenso debido a las relaciones interpersonales, el trabajar bajo presión, la falta de conocimiento, relaciones con los clientes, proveedores, el liderazgo que reciben de sus jefes inmediatos y la tecnología que utilizan para realizar sus trabajos, es por esto que los directivos deben procurar el control de estos factores para que la empresa pueda tener éxito.

Una manera efectiva para obtener buenos resultados por parte de los trabajadores, es invertir en capacitaciones sobre liderazgo, para que estos se preocupen por ganar la confianza y respeto de sus subordinados, esto permite tener un clima agradable en el trabajo, así los problemas que surgen se podrán solucionar con facilidad.

Se ha comprobado que el líder tiene una completa influencia sobre sus subalternos, ya que existen líderes autoritarios que buscan su propio beneficio y explotan a los trabajadores, esto trae tensión en los mismos, y se sienten reprimidos en su lugar de trabajo y ya no lo ven como una pasión si no como un yugo.

Gráfica N° 14. Aspectos del clima laboral influye en su desempeño.



Fuente. Encuestas realizadas a trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Como se puede observar en la Gráfica N° 14, el 73% de los encuestados mencionaron que el ambiente laboral afecta en su desempeño, esto quiere decir que el ambiente que ellos experimentan que tiene que ver con el entorno, las condiciones y las circunstancias, donde se movilizan, el ambiente laboral como se pudo observar no es tedioso, al contrario se trabaja de forma pasiva y tranquila aunque tal vez las condiciones que se les brinda no son del todo adecuadas para algunos de los trabajadores que contestaron. Por otro lado el 66% afirma que las relaciones laborales, que son los convenios que existen entre empleador y trabajador y son un factor que les afecta el desempeño, en este caso el capital o empleador es el gobierno. Otro factor que afecta son las relaciones interpersonales, esto significa que en el entorno de esta empresa existen muchas discrepancias, recelos o roces entre el personal que influyen de manera negativa en su desarrollo. Las relaciones con los clientes no es muy relevante en este caso, solo el 7% tiene contacto con los clientes en este caso la población que acude a este centro.

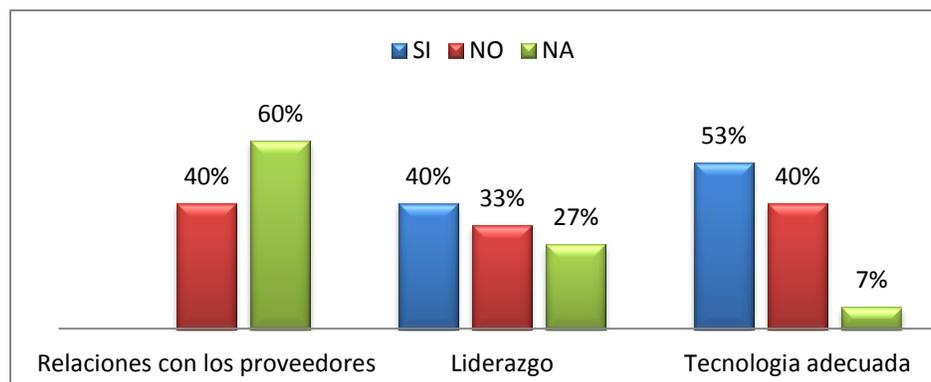
Para la Licenciada de RRHH el único factor influyente es el ambiente de trabajo, aunque se debe tomar en consideración la opinión de los encuestados ya que los jefes pueden decir que todo está bien pero no conocen la opinión de sus trabajadores. Hoy en día en países desarrollados existen muchos casos, de suicidios por el llamado mobbing o acoso laboral, otro fenómeno que ataca el buen funcionamiento de los

trabajadores es el chisme, es por esto que hay empresas que tienen políticas de contratación donde no seleccionan mujeres porque consideran que son más complicadas para trabajar en equipo, aunque esto afecta a todas las empresas y en general. Se debe involucrar en el momento de la planeación, invertir en el mejoramiento del clima laboral de los trabajadores.

Se considera que los aspectos del clima laboral que influyen en el desempeño de los trabajadores del SILAIS, Matagalpa son: el ambiente laboral, relaciones de trabajo, esto nos puede decir que las relaciones entre trabajadores del SILAIS no son muy buenas, y esto es un factor que requiere de mucha atención, ya que ello puede repercutir no solo a la satisfacción personal del trabajador sino también a la productividad de la institución, se debe crear un vínculo adecuado con los compañeros de trabajo, consiguiendo así un ambiente laboral confortable, por ello, mostrar interés por los demás, participar en las conversaciones y ser amistoso con los demás contribuirá a conseguirlo y por ende los trabajadores tendrán un buen desempeño.

Tan importante es mantener un buen clima laboral, que se ha dado el caso de personas que no se sienten a gusto prefieren abandonar su puesto de trabajo, ya que en ocasiones pueden verse envueltos en un ambiente hostil, que puede llegar a repercutir en el trabajador psicológicamente.

Gráfica N^o 15. Aspectos del clima laboral que influyen en el desempeño



Fuente. Encuestas realizadas a trabajadores del SILAIS, Matagalpa

Otro aspecto importante el clima laboral son las relaciones con los proveedores, aunque el SILAIS, Matagalpa no es una empresa con fines de lucro, por lo tanto la

relación es nula, como se observa en la Gráfica N^o 15 que no fue mencionada, sin embargo el liderazgo con un 40 % si influye esto puede considerarse que no existe mucha motivación por parte de los jefes inmediatos, la tecnología con 53% afecta en el desempeño debido a que a veces los programas que se utilizan son ineficientes y no se logra optimizar el tiempo.

La Responsable de Recursos Humanos, afirma que un aspecto importante del clima laboral que puede influir en el desempeño laboral de sus trabajadores, es el ambiente de trabajo, de igual manera, no contar con la tecnología adecuada para realizar ciertas funciones es otro aspecto del clima laboral que influye en el desempeño de los trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

Si consideramos los resultados de la gráfica N^o 15, con respecto a los otros aspectos el clima laboral, la mitad de los trabajadores opinaron que la tecnología adecuada influye en su desempeño, porque si la organización no cuenta con los equipos necesarios para hacer sus labores o se encuentran en malas condiciones (computadoras, impresoras, equipos médicos y medios de transporte) esto provoca que las tareas no se cumplan en tiempo y forma.

Este resultado puede significar que ellos no tienen las condiciones óptimas para la realización de su trabajo, con respecto a equipos y sistemas, una opción para esto es invertir más en las condiciones de los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que Nicaragua es un país en vías de desarrollo, los equipos que se utilizan no son de última tecnología. También se puede observar que casi la mitad de los encuestados mencionaron el liderazgo, este puede afectar de manera negativa en el desempeño de los trabajadores, ya que existen líderes que son dominantes y se creen mejores que los demás, es aquí donde las relaciones de trabajo se ponen tensas y evitan que se cumpla con las tareas asignadas.

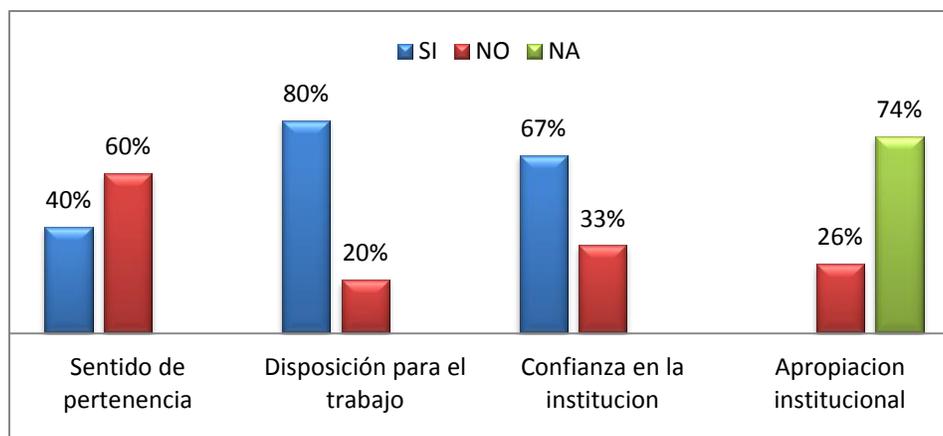
Será que los directivos no están realizando un buen trabajo con respecto a la motivación, o hay empatía por parte de los trabajadores en relación con sus líderes, en respuesta a esto se puede recomendar a la empresa que se preocupe por la capacitación de sus líderes y el mejoramiento de las relaciones con sus subordinados.

✓ **Compromiso Organizacional.**

Se expresa con una fuerza relativa, para todos no es igual. Por consiguiente, ha pasado a ser considerado como un concepto multi-dimensional. “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo en la organización” la relación existente entre el empleado y la organización, de Los beneficios de involucrarse, se expresa en una responsabilidad que adquiere el trabajador de sus resultados, el deseo de participar en el proceso de mejora continua y sentirse motivado e identificado con la organización. (Mejia, 2000, pág. 44)

El compromiso organizacional se refiere a la identificación que el trabajador tiene con la empresa a la cual brinda sus servicios, donde el empleado se siente parte de la organización y tiene la disposición de realizar esfuerzos importantes que permitan el logro de las metas y objetivos de las organizaciones

Gráfica N^o 16. Aspectos del compromiso organizacional se identifica.



Fuentes. Encuestas realizadas a trabajadores del SILAIS, Matagalpa

La Gráfica N^o 16, refleja aspectos de compromiso organizacional que identifican a los trabajadores con la empresa, donde el 80% tiene disposición para el trabajo, el 67% tiene confianza en la institución, el 40% tiene con sentido de pertenencia con la organización, en cambio ninguno de los trabajadores siente Apropiación institucional. Esto quiere decir un gran porcentaje tiene disposición para trabajar por que existe una gran necesidad, ya que eso es lo primero que mueve al personal para soportar

cualquier situación en una empresa, y si existe confianza por parte de los empleados, porque les brinda seguridad laboral, pero no hay mucho sentido de pertenencia, es decir la mayoría no se sienten parte de la institución, y quiere decir que en cualquier momento pueden irse. Apropiación, es una acción y efecto de apropiarse de algo, en este caso apropiación institucional significa que los trabajadores deben sentir que la institución donde trabajan es de su propiedad y que deben de poner de su parte para cumplir con las metas, de esta manera las organizaciones involucran al personal para que estos trabajen de una manera más motivada, creyendo y pensando que están cuidando su patrimonio.

Para la Responsable de Recursos Humanos, los aspectos de compromiso organizacional que se identifican los trabajadores del SILAIS, Matagalpa son: disposición para el trabajo y confianza en la institución.

Comparando las respuestas de ambos colaboradores se puede determinar que Ninguno de los empleados del SILAIS, Matagalpa sienten Apropiación Institucional, como se puede observar en la Gráfica N^o 16, esto debido a que el sistema de beneficios y compensaciones no es suficientes para los trabajadores, por lo tanto ellos tienen la perspectiva de buscar otros trabajos mejores, y mientras esto suceda, pueden ver el trabajo como una oportunidad de obtener experiencia.

✓ **Ausentismo.**

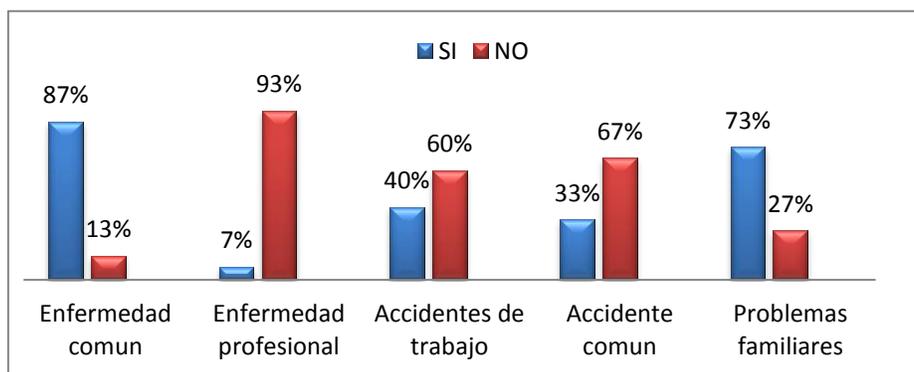
El absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea falta, retardo o algún otro motivo. (Chiavenato, 2007, pág. 144)

El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo, y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. (A.Judge, 2009, pág. 28)

La inasistencia del personal a su centro de trabajo, es una situación que se presenta a diario en las organizaciones, existen muchas causas a las que se les puede atribuir el ausentismo como por ejemplo, enfermedades comunes, problemas

familiares, entre otros. Las empresas pueden lograr reducir el ausentismo a través de políticas de motivación hacia los empleados y horarios flexibles siempre y cuando cumplan con las tareas asignadas.

Gráfica N° 17. Causas del ausentismo



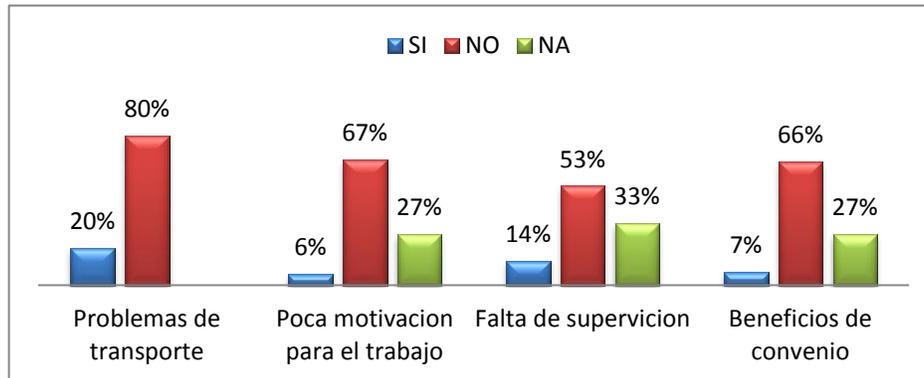
Fuente. Encuestas realizadas a trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

La principal causa del ausentismo en el SILAIS, Matagalpa son las enfermedades comunes con un 87%, esto implican enfermedades que hoy en día atacan la salud de la población como chicungunya, dengue etc. Los problemas familiares afectan con un 73%, problemas con los hijos, enfermedad de algún familiar entre otros, accidentes de trabajo con un 40%, estos accidentes se pueden provocar con el manejo del suministro del material o algún accidente que suceda dentro del edificio, ya que es muy amplio y su estructura contiene muchas gradas, también se da cuando se hacen jornadas de vacunaciones, limpieza, fumigaciones y abatizaciones, estos puede ser causa de caídas de algún trabajador, es importante señalar que el SILAIS, Matagalpa brinda a sus trabajadores equipos de protección.

Los accidentes comunes con un 33%, que son los que suceden fuera del horario de trabajo y por ultimo las enfermedades profesionales con un 7%, como problemas en la columna y en la vista principalmente a los que trabajan en las oficinas.

SILAIS, Matagalpa es una empresa donde se existe bastante ausentismo de los empleados, y se observa que las enfermedades comunes y los problemas familiares son los factores que más prevalecen. Se solicitan permisos por excusas mínimas, este es un factor que no se controla de una forma rígida.

Gráfica N° 18. Causas del ausentismo



Fuente. Encuestas realizadas a trabajadores del SILAIS, Matagalpa

Otras causas del ausentismo, pero con menos influencia, son los problemas de transporte con un 20%, este porcentaje es mínimo porque el edificio se localiza en un lugar céntrico de la ciudad, calle de los bancos, donde los trabajadores tienen acceso directo con su lugar de trabajo. La falta de supervisión solo presenta el 14% de los encuestados, esto quiere decir que los jefes supervisan los permisos de los trabajadores, pero si se analiza la Gráfica N° 18 se puede dar cuenta que si existiera supervisión no hubiera tanto permiso por causas leves y los beneficios del convenio tienen un porcentaje menor del 7%.

Con respecto a lo que afirma la Responsable de RRHH, los aspectos más relevantes del ausentismo son: enfermedades comunes, accidentes en el trabajo, problemas familiares y la falta de supervisión.

Echas las consideraciones anteriores se determina que las causas de ausentismo que con mayor frecuencia se presenta en el SILAIS, Matagalpa son; enfermedades común, accidentes de trabajo y problemas familiares. El ausentismo laboral puede contribuir a la reducción de la efectividad y competitividad de la empresa, provocar problemas organizativos y generar altos costes, ya que si un trabajador no asiste a su centro de labor, provoca que exista un retraso en las tareas asignadas por lo que no se cumplirían las metas establecidas, es por este motivo que algunas empresas adoptan medidas para evitar el ausentismo, como horarios flexibles y permitir a sus empleados llevar trabajo a casa.

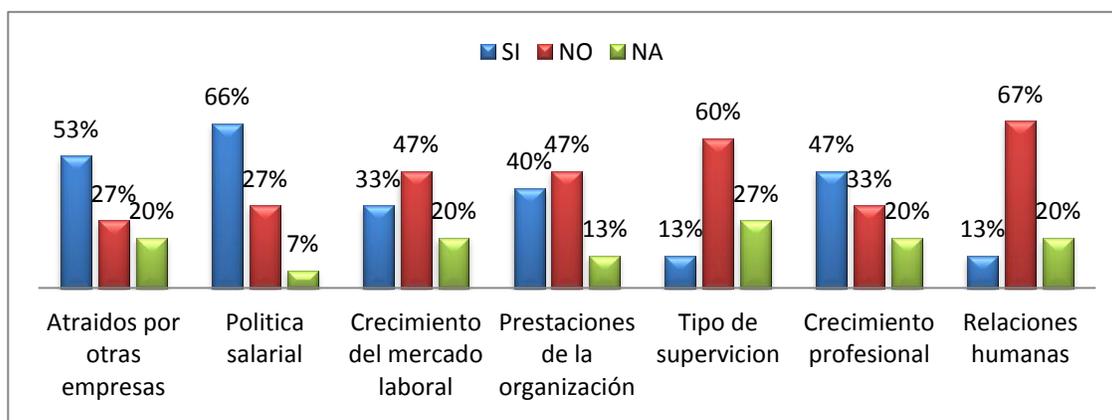
b) Rotación del personal.

Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separaron o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionados los que faltan. (Chiavenato, 2007, pág. 146)

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar el cambio de los empleados en una empresa se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. (Grados. J. , 2013, pág. 208)

Las empresas constantemente enfrentan cambios en relación a su personal, estos cambios se pueden dar por varios motivos ya sea por despidos o renuncias, lo que provoca a la empresa incurrir en costos que representa la rotación, ya sea por trámites de selección del personal, capacitación y la poca eficiencia que resulta de su trabajo. Es de gran interés para las organizaciones que su personal mantenga una estabilidad pues esto ayudara a mantener su eficiencia. El gerente y responsables de RH deben tener control sobre la rotación del personal, ya que de esto depende que la empresa logre sus objetivos, para lograr este control, es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

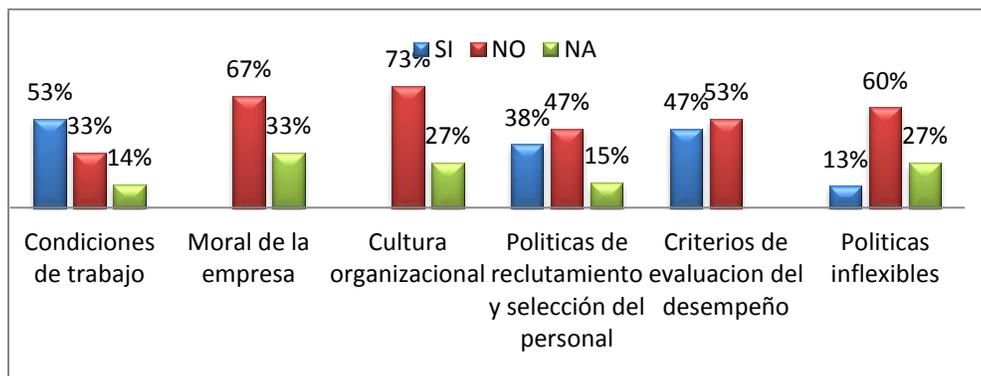
Gráfica N° 19. Causas de la rotación del personal.



Fuentes. Encuestas realizadas a trabajadores del SILAIS, Matagalpa

Como se observa en la Gráfica N° 19, las políticas salariales es una de las causas principales de la rotación del personal, a pesar que el gobierno trata de tener contentos a sus trabajadores, ellos consideran que el salario es muy poco y no logran suplir todas sus necesidades económicas, esto conlleva a ser atraídos por otras empresas que es la segunda causa con un 53% , otra causa es el crecimiento profesional con un 47%, a pesar que el trabajo no es bajo presión y muchos de ellos se sienten cómodos pero es necesario que las personas busquen tener mayor crecimiento profesional y así obtener un mejor puesto de trabajo , el siguiente factor son las prestaciones de la empresa con un 40%, que no son muchas las que se les brinda y el crecimiento del mercado laboral 33%, hay más profesionales pero no existen trabajos y si se encuentran no tienen un salario de acuerdo a sus capacidades y las relaciones humanas con un porcentaje mínimo del 13 %.

Gráfica N° 20. Causas de la rotación del personal



Fuentes. Encuestas realizadas a trabajadores del SILAIS, Matagalpa.

El 53% de los encuestados afirmaron que las condiciones de trabajo es una de las causas de la rotación del personal, más de la mitad de los trabajadores consideran que el trabajo no presenta buenas condiciones laborales esto puede incluir las oficinas que no presentan condiciones adecuadas, hace falta de aire acondicionado, o están muy saturadas de trabajadores, los criterios de evaluación del desempeño los pueden considerar no muy justos al momento de evaluar por lo tanto el 47% está de acuerdo que afecta en la rotación, aunque en el SILAIS, si existe un estándar para evaluar el desempeño según la Responsable de RRHH. Las políticas de reclutamiento y selección con un 38% en cuanto a este punto tiene mucho que ver las preferencias políticas, las

personas abandonan sus trabajos porque se les obliga a participar en actividades de políticas, y esto es un derecho que se debe respetar, esto se convierten en políticas inflexibles, donde se debe respetar lo que el gobierno decreta.

Entre las principales causas de la rotación que señala la Responsable de RRHH son: las relaciones humanas, condiciones de trabajo, moral de la empresa, la cultura organizacional, criterios de evaluación del desempeño y las políticas inflexibles. Cabe mencionar que SILAIS es una organización gubernamental, donde la rotación de personal no se da mucho ya que los empleados tienen cargos de larga duración.

En consenso a los dos gráficos que muestran las principales causas de la rotación en el SILAIS, Matagalpa, son las políticas salariales, condiciones de trabajo y atraídos por otras empresas, a como se ha venido observando las empresas públicas como el MINSA, no tiene políticas salariales que beneficien a los trabajadores puesto que los salarios que se otorgan son bajísimos, los empleados también se quejan por las condiciones de trabajo, esto porque se pudo observar que aunque ellos no trabajan bajo presión en comparación con la fuerza laboral de las empresas privadas, las condiciones de las oficinas no son muy cómodas, por la falta de aire acondicionado, exceso en el número de trabajadores dentro de una sola oficina, y otros.

Entre los factores que los encuestados no mencionaron fueron la moral de la empresa y la cultura organizacional, esto debido a que el gobierno de reconciliación y unidad nacional como ellos mencionan les han inculcado a todos sus trabajadores el valor y la cultura que las organizaciones públicas deben tener según la filosofía.

V CONCLUSIONES

- ✓ En el Sistema de Atención Integral en Salud (SILAIS) se realizan los procesos de Aprovisionamiento del Personal, aunque no de una manera formal, ni de acuerdo con lo propuesto en la Teoría de la Administración de Recursos Humanos, ya que se realizan de forma centralizada, en el Ministerio de Salud en Managua.
- ✓ El proceso de Aprovisionamiento empieza cuando se detecta un puesto vacante, la Responsable del área elabora un plan laboral en base a la descripción y análisis de puesto, seguidamente se realiza el proceso de reclutamiento mixto, posteriormente se selecciona al candidato, aunque estos procesos no se realizan para todos los puestos, debido a que existen personal que han sido colocados.
- ✓ Se identificó que los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores están relacionados a las competencias laborales y el clima laboral, entre los más comunes de esta organización son: el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, la tecnología adecuada, los conocimientos y habilidades.
- ✓ El aprovisionamiento del personal que realiza el Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS), Matagalpa, influye en el desempeño de los trabajadores, debido a que no se aplican de manera integral los procesos de planeación, reclutamiento, selección e inducción del personal.

VI BIBLIOGRAFIA

A. Grados., J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México.

A. Judge, S. R. (2009). Comportamiento organizacional (decimotercera ed.). México: Pearson Prentice hall.

Siliceo Alfonso, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa, S.A de C.V.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw_Hill Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. México, D.F: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (1994). Administración de recursos humanos Segunda Edición. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración De Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano Tercera Edición. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores S. A.

Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos humanos (octava ed.). México: Mc Graw Hill.

Cortez Díaz, J. M. (2007). Técnicas de prevención de riesgos laborales, seguridad higiene en el trabajo (novena ed.). España: Tébar S.L.

Davis, W. B. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas Sexta edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Davis, William B. Werther & Keith. (2008). Administración de los recursos humanos. El capital humano de las empresas Sexta Edición. México: Mc-Graw-Hill Interamericana.

Desller, G. (1994). Administración del personal. MEXICO: Prentice-Hall Inc.

Dessler G. (2001). Administración de Recursos humanos. México: Prentice Hall.

Dessler, Gary, Varela Ricardo. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: prentice hall.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos (décimo primera edición ed.). México: Pearson educación.

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. España: Mc Graw-Hill Interamericana.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Quinta Edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Grados., J. A. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Cuarta edición. México: Editorial El Manual Moderno, S.A.de.CV.

Chávez Guillermo S, Y. G. (2003). Manual de competencias laborales. México: Panorama editorial, S.A de S.V.

Grados Jaime. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: El manual moderno S.A de C.V México.

Gómez Mejía, D. B. (2005). Gestión de Recursos Humanos Quinta edición. Madrid: PEARSON EDUCACION S.S.

Gómez Mejía. (2000). Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice Hall Impresión.

Gómez- Mejía, D. B. (2005). Gestión de Recursos Humanos. España: Pearson-Prentice Hall.

Gómez _Mejía, D. B. (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.

Maslow, H. (2000). Administración de Recursos Humanos. Nueva York: Kairos.

MONDY R. W., & NOE, R. M. (1997). Administración de Recursos Humanos Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Newstron, J. W. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill.

Nicaragua, A. n. (2007). Ley 618 higiene y seguridad en el trabajo. Managua.

Noel. W. (1997). Administración de Recursos Humanos Sexta Edición, MEXICO: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Ortez, E. Z. (2001). Así se investiga, pasos para hacer una investigación. El Salvador: Clásicos Roxsil.

Rojas, M. L. (2005). Competencia laboral y educación basada en normas y competencias. México: Editorial Limusa, S.A de C.V.

Sampieri, R. H. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana.

Dolan, Simón R. v. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera Edición. Madrid, Mc GRAW - HILL/ Interamericana de España S.A. U.

Snell, T. S. (2001). Administración una ventaja competitiva. Mc Graw Hill.

Varela, G. D. (2004). Administración de Recursos Humanos Enfoque lationoamericano Segunda edicion. Mexico: Pearson Eduacacion de Mexico, S.A. D.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas Sexta Edición. México: Mc-GRAW.HILL/ Interamericana Editores S.A.

Werther, William B.; Daves, Keith. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: Mc GRAW-HILL Interamericana Editores S.A de C.V.

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

Buenas tareas. (29 de abril de 2010). Obtenido de buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Prop%C3%B3sito-De-La-Administraci%C3%B3n-De-Recursos/266377.html>

Canal Atom de wikipedia. (16 de abril de 2015). Obtenido de Canal Atom de wikipedia: es.m.wikipedia.org/wiki/perfil-de-puesto

Carvalho, S. (26 de Noviembre. de 2010). Buenas tareas. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de Buenas tareas: www.buenastareas.com/ensayos/Dotacion_Del_Personal/1208296.html

Ciego, P. (s.f.). Monografias.com. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml#pro#ixzz3cgSblCqa>

Espinoza, C. (25 de 02 de 2015). www.monografia.com. Recuperado el 10 de JUNIO de 2015, de [htt:blogspot.com](http://blogspot.com)

Flores, C. I. (11 de septiembre de 2006). SlideShare. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/expovirtual/integracion-de-personal?related=1>

Madiedo, K. (s.f.). es.slideshare.net/karenmargaita9/proceso-de-inducción-del-personal. Recuperado el 22 de septiembre de 2015, de es.slideshare.net/karenmargaita9/proceso-de-inducción-del-personal

opapsac.com. (4 de junio de 2015). Obtenido de opapsac.com: <http://www.opapsac.com/RHselecyreclut.html>

Relacioneslaborales.info. (S/F de S/F de S/F). Relaciones laborales. Recuperado el 07 de Octubre de 2015, de Relaciones laborales: www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html

S/A. (11 de marzo de 2008). Los Recursos Humanos.com. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de Los Recursos Humanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos/>

S/A. (18 de 09 de 2015). Definición de Rotación de personal. Recuperado el 5 de Octubre de 2015, de <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>

S/A. (9 de Septiembre de 2015). Wikipedia. Recuperado el 1 de octubre de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Experiencia>

Relaciones laborales. (S/F de S/F de S/F). Recuperado el 07 de Octubre de 2015, de Relaciones laborales: www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html

Samaniego, g. (1 de Noviembre de 2013). GUIA PARA EMPRENDER- Atom. Obtenido de GUIA PARA EMPREDER- Atom: guía para emprender. blogspot.com/2013/11/ejemplo-de-perfil-de-puesto-de-trabajo.html?m=1

Sembrena, L. (28 de octubre de 2008). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: www.gestipolis.com/seleccion-del-personal-teoria-y-caso-geowal/

Vargas C y (S/ F de S/ F de S/ F). Gestipolis. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>

Ventura, S. (S/F de S/F de S/F). GESTION.ORG. Recuperado el 06 de octubre de 2015, de GESTION.ORG: <http://www.gestion.org/formacion-empresarial/1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>

Wikipedia. (s.f.). Recuperado el martes de Septiembre de 2015, de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

VII ANEXOS

Anexo N° 1.

Operacionalización de variables

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
Administración de Recursos Humanos		Definición	<p>¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?</p> <p>¿Cuenta la empresa con un departamento de R.H?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p>	Gerente o Administrador de RRHH
	Funciones de la ARH	Función de higiene y seguridad del trabajo	<p>¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?</p> <p>¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?</p> <p>¿Existe una comisión mixta de HST?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p>	Gerente o Administrador de RRHH Sindicato
		Función de servicios sociales	<p>¿Existe un plan de beneficios sociales?</p> <p>___ SI,</p> <p>___ NO</p> <p>¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?</p> <p>___ Alimentación.</p> <p>___ Seguro social.</p> <p>___ Subsidios.</p> <p>___ Medicamentos.</p> <p>___ Exámenes médicos.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p>	Gerente o Administrador de RRHH Sindicato

		Función de retribución	<p>¿Existe un plan de compensaciones financieras?</p> <p>___SI</p> <p>___NO</p> <p>¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?</p> <p>___SI</p> <p>___NO</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Gerente o Administrador de RRHH</p> <p>Sindicato</p>																								
Subsistema de aprovisionamiento de RRHH	Planeación	Definición	Existe la planeación de los recursos humanos?	Entrevista	Gerente o Administrador de RRHH																								
		Importancia	Para usted cual es la importancia de la planeación de los RRHH?	Entrevista	Gerente o Administrador de RRHH																								
		Proceso	<p>¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el modelo de planeación los RRHH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MODELO</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <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 cargo.</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 del personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MODELO	SI	NO	NA	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargo.				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo del personal.				Basado en la planeación integrada.				Entrevista	Gerente o Administrador de RRHH
MODELO	SI	NO	NA																										
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																													
Basado en segmentos de cargo.																													
Basado en la sustitución de puestos claves.																													
Basado en el flujo del personal.																													
Basado en la planeación integrada.																													

			<p>¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de RRHH?</p> <p>___A partir de la oferta</p> <p>___A partir de la demanda.</p>	Entrevista	Gerente o Administrador de RRHH																								
		Objetivos y políticas	<p>¿Cuenta con políticas de planeación de recursos humanos?</p> <p>___SI</p> <p>___NO</p>	Entrevista observación	Gerente o Administrador de RRHH																								
		Factores	<p>¿Qué factores influyen en la planeación de RRHH?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <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 incidentes críticos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos del personal</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	SI	NO	NA	Población y fuerza laboral				Cambio de valores				Descripción y análisis de puestos				Aplicación de la técnica de incidentes críticos				Requisitos del personal				Entrevista	Gerente o Administrador de RRHH
FACTORES	SI	NO	NA																										
Población y fuerza laboral																													
Cambio de valores																													
Descripción y análisis de puestos																													
Aplicación de la técnica de incidentes críticos																													
Requisitos del personal																													
		Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de	<p>¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?</p> <p>___SI ___NO</p> <p>¿Cuentan con manuales de</p>	Entrevista observación	Gerente o Administrador de RRHH																								

		puestos	procedimiento para cada cargo? ____SI ____NO																														
		Tipo de información para el análisis de los puestos	¿Qué tipo de información recopila para el análisis del puesto? <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE INFORMACION</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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> <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> </tbody> </table>	TIPO DE INFORMACION	SI	NO	NA	Actividades laborales				Actividades orientadas hacia el trabajador				Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados				Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.				Desempeño del puesto				Requisitos personales para el puesto				Entrevista	Gerente o Administrador de RRHH
TIPO DE INFORMACION	SI	NO	NA																														
Actividades laborales																																	
Actividades orientadas hacia el trabajador																																	
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados																																	
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.																																	
Desempeño del puesto																																	
Requisitos personales para el puesto																																	
		Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto	¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información? <table border="1"> <thead> <tr> <th>METODOS</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	METODOS	SI	NO	NA					Entrevista	Gerente o Administrador de RRHH																				
METODOS	SI	NO	NA																														

			<table border="1"> <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> <tr> <td>Diario o bitácora del participante</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencias con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o bitácora del participante				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas.				Conferencias con analistas de puestos o expertos.					
Entrevista																													
Cuestionarios																													
Observación																													
Diario o bitácora del participante																													
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas.																													
Conferencias con analistas de puestos o expertos.																													
		Descripción y especificaciones del puesto	<table border="1"> <tr> <td>El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?</td> </tr> <tr> <td>Nombre del cargo</td> </tr> <tr> <td>Fecha de elaboración</td> </tr> <tr> <td>Fecha de revisión</td> </tr> <tr> <td>Código</td> </tr> <tr> <td>Departamento</td> </tr> <tr> <td>Unidad de dependencia</td> </tr> <tr> <td>Objetivo del cargo</td> </tr> </table>	El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?	Nombre del cargo	Fecha de elaboración	Fecha de revisión	Código	Departamento	Unidad de dependencia	Objetivo del cargo	Observación	Empresa																
El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?																													
Nombre del cargo																													
Fecha de elaboración																													
Fecha de revisión																													
Código																													
Departamento																													
Unidad de dependencia																													
Objetivo del cargo																													

			Requisitos intelectuales Requisitos físicos Responsabilidades Condiciones de trabajo Funciones del puesto																																		
	Reclutamiento	Importancia	Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	Entrevista	Gerente o administrador de RH																																
		Políticas de reclutamiento	Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?	Entrevista observación	Gerente o administrador de RRHH																																
		Fuentes de reclutamiento	Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal? <table border="1"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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 la prensa, radio e internet</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Agencias de contratación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empleados temporales</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>La competencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FUENTES	SI	NO	NA	Empleados actuales				Referencia de empleados				Antiguos empleados				Anuncios en la prensa, radio e internet				Agencias de contratación				Empleados temporales				La competencia				Entrevista	Gerente o administrador de RRHH
FUENTES	SI	NO	NA																																		
Empleados actuales																																					
Referencia de empleados																																					
Antiguos empleados																																					
Anuncios en la prensa, radio e internet																																					
Agencias de contratación																																					
Empleados temporales																																					
La competencia																																					

			<table border="1"> <tr> <td>Universidades</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Institutos técnicos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Candidatos espontáneos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Universidades				Institutos técnicos				Candidatos espontáneos					
Universidades																	
Institutos técnicos																	
Candidatos espontáneos																	
		Tipos de reclutamiento	<p>¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?</p> <p>___ Interno</p> <p>___ Externo</p> <p>___ Mixto</p>	Entrevista	Gerente o administrador de RRHH												
		Proceso de reclutamiento	<p>¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?</p> <p>¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p> <p>¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p> <p>¿La búsqueda de los candidatos responde a la descripción y análisis del puesto?</p> <p>___ SI</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Gerente o administrador de RRHH</p>												

			<p>____NO</p> <p>¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DOCUMENTOS</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Curriculum</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Títulos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cartas de trabajos anteriores</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Record de policía</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Certificado de salud</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cedula de identidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida de nacimiento</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Partida de nacimiento de los hijos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fotocopia de carnet del INSS</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Numero RUC</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia de conducir</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencia de portación de</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DOCUMENTOS	SI	NO	NA	Curriculum				Títulos				Cartas de trabajos anteriores				Record de policía				Certificado de salud				Cedula de identidad				Partida de nacimiento				Partida de nacimiento de los hijos				Fotocopia de carnet del INSS				Numero RUC				Licencia de conducir				Licencia de portación de				<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación</p>	<p>Gerente o administrador de RRHH</p> <p>Trabajador empresa</p>
DOCUMENTOS	SI	NO	NA																																																						
Curriculum																																																									
Títulos																																																									
Cartas de trabajos anteriores																																																									
Record de policía																																																									
Certificado de salud																																																									
Cedula de identidad																																																									
Partida de nacimiento																																																									
Partida de nacimiento de los hijos																																																									
Fotocopia de carnet del INSS																																																									
Numero RUC																																																									
Licencia de conducir																																																									
Licencia de portación de																																																									

			<table border="1"> <tr> <td>armas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Constancias de estudios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros requisitos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?</p> <p>___ Director general</p> <p>___ Responsable de RRHH</p> <p>___ Jefe de área</p> <p>___ Recepcionista o secretaria</p> <p>___ Personal de seguridad</p>	armas				Constancias de estudios				Otros requisitos				Entrevista Encuesta	Gerente o administrador de RRHH Trabajador
armas																	
Constancias de estudios																	
Otros requisitos																	
	Selección	Importancia	Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RRHH?	Entrevista	Gerente o administrador de RRHH												
		La selección como proceso de comparación	¿Se selecciona a la persona según las características del cargo? ___ SI ___ NO	Entrevista	Gerente o administrador de RRHH												
		La selección como un proceso de decisión	¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato? ___ Director general	Entrevista	Gerente o administrador de RRHH												

			____ Responsable de RRHH ____ Jefa de área																																						
		Modelos de comportamiento	¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección? <table border="1"> <thead> <tr> <th>MODELOS</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</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	SI	NO	NA	Colocación				Selección				Clasificación				Valor agregado				Entrevista	Gerente o administrador de RRHH																
MODELOS	SI	NO	NA																																						
Colocación																																									
Selección																																									
Clasificación																																									
Valor agregado																																									
		Pasos de la selección del personal	¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección del personal? <table border="1"> <thead> <tr> <th>PASOS</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción preliminar de solicitudes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista preliminar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración de exámenes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista de selección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificación de referencias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluación medica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista con el superior</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción realista del puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PASOS	SI	NO	NA	Recepción preliminar de solicitudes				Entrevista preliminar				Administración de exámenes				Entrevista de selección				Verificación de referencias				Evaluación medica				Entrevista con el superior				Descripción realista del puesto				Entrevista	Gerente o administrador de RRHH
PASOS	SI	NO	NA																																						
Recepción preliminar de solicitudes																																									
Entrevista preliminar																																									
Administración de exámenes																																									
Entrevista de selección																																									
Verificación de referencias																																									
Evaluación medica																																									
Entrevista con el superior																																									
Descripción realista del puesto																																									

			<table border="1"> <tr> <td>Decisión de contratar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Retroalimentación del proceso de selección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Decisión de contratar				Retroalimentación del proceso de selección					
Decisión de contratar													
Retroalimentación del proceso de selección													
			<p>¿Qué tipos de pruebas realizan en el proceso de selección?</p> <p>___ De conocimiento</p> <p>___ De desempeño</p> <p>___ Psicológicas</p> <p>___ De respuestas graficas</p> <p>___ De habilidades</p> <p>___ Medicas</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente o administrador de RRHH</p> <p>Trabajador</p>								
			<p>¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Gerente o administrador de RRHH</p> <p>Trabajador</p>								
			<p>¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Gerente o administrador de RRHH</p>								
			<p>¿Quién le realizo la entrevista?</p> <p>___ Director general</p> <p>___ Responsable de RRHH</p> <p>___ Jefe de área</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Trabajador</p>								

			<p>¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo le presentaron la ficha del cargo a ocupar?</p> <p>___ SI</p> <p>___ NO</p>	Encuesta Observación	Trabajador
	Contratación	Gestión	<p>¿Quién hace la gestión de contratación?</p> <p>___ Director general</p> <p>___ Responsable de RH</p> <p>___ Jefe de área</p> <p>___ Agencia de empleo</p> <p>Una vez que se decide contratar, cuánto tiempo después fue contratado el trabajador?</p> <p>___ Inmediatamente</p> <p>___ 15 días después</p> <p>___ 1 mes</p> <p>___ 2 meses</p> <p>___ 3 meses</p> <p>___ más de 3 meses</p> <p>Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código de trabajo?</p>	Entrevista Entrevista Encuesta Observación Observación	Gerente o administrador Gerente Trabajador Empresa Empresa
		Tipos de contratación	<p>Que tipos de contratos existen en su empresa?</p> <p>___ Tiempo indefinido</p> <p>___ Tiempo determinado</p> <p>___ Prestacionado</p>	Observación	Empresa

		Elementos del contrato	Que elementos contiene el contrato laboral?	SI	NO	NA	Observación	Empresa
			Duración					
			Fecha de inicio					
			Tipo de contrato					
			Jornada a tiempo completo o tiempo parcial					
			Periodo de prueba					
			Retribución					
			Número de pagas					
			En caso de obras, el alcance del trabajo					
			Duración de las vacaciones					
			Modo de cálculo final					
			¿La empresa está cumpliendo con lo contratado? ___ SI ___ NO En los expedientes de los trabajadores existe el contrato de trabajo? ___ SI ___ NO	Encuesta	Trabajador			
	Observación	Empresa						
Inducción	Programas de	¿Le realizaron un programa de	Observación	Administrador				

		inducción	inducción? ____SI ____NO	Encuesta	Trabajador																				
		Fines de la inducción	¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes? <table border="1"> <thead> <tr> <th>FINES</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducción de 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	SI	NO	NA	Reducción de costos				Reducción del estrés				Reducción de la rotación				Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros				Entrevista	Administrador
FINES	SI	NO	NA																						
Reducción de costos																									
Reducción del estrés																									
Reducción de la rotación																									
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros																									
Desempeño laboral		Importancia	¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización? ¿Cada cuánto se realiza evaluación del desempeño laboral del trabajador? ____Al finalizar un periodo ____Cada 6 meses ____Cada año	Entrevista Entrevista Encuesta	Administrador de RRHH Administrador de RRHH Trabajador																				
	Factores	Competencias laborales	¿Cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador? <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS LABORALES</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidades</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencias</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA	Conocimientos				Habilidades				Experiencias				Entrevista	Gerente o administrador de RRHH				
COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA																						
Conocimientos																									
Habilidades																									
Experiencias																									

			Actitudes						
			Establecimiento de metas						
			Motivaciones						
			Características personales						
		Comportamiento organizacional	¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño del trabajador?					Entrevista Encuesta	Administrador de RRHH Trabajador
			CLIMA LABORAL	SI	NO	NA			
			Ambiente de trabajo						
			Relaciones de trabajo						
			Relaciones interpersonales						
			Relación con los clientes						
			Relación con los proveedores						
			Liderazgo						
			Tecnología adecuada						
			¿Cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?					Entrevista encuesta	Administrador Trabajador
			ASPECTOS	SI	NO	NA			
			Sentido de pertenencia						
			Disposición para el trabajo						
			Confianza en la institución						

			Apropiación institucional						
			¿Cuáles considera que son las causas del ausentismo del trabajador?					Entrevista Encuesta	Administrador Trabajador
			CAUSAS	SI	NO	NA			
			Enfermedad común						
			Enfermedad profesional						
			Accidentes de trabajo						
			Accidente común						
			Problemas familiares						
			Problema de transporte						
			Poca motivación para el trabajo						
			Falta de supervisión						
			Beneficios de convenio						
			¿Cuáles considera que son las causas de la rotación de personal?					Encuesta	Trabajador
			CAUSAS	SI	NO	NA			
			Atraídos por otras empresas						
			Política salarial						
			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					

AnexoN⁰ 2
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua.
UNAN, Managua.

Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM –Matagalpa.



Entrevista.

Los alumnos de v año de Administración de Empresas UNAN FAREM- Matagalpa estamos realizando una entrevista en el Sistema Local de Atención Integral en Salud(SILAIS), con el tema “El sistema de administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

Nuestros objetivos son:

- Conocer los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos.
- Identificar los procesos del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por el SILAIS.
- Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.
- Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño de los trabajadores de la empresa.

De antemano le agradecemos su colaboración

Datos generales:

Nombre: _____

Cargo: _____

¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?

SI,
 NO

¿Cuenta la empresa con un departamento de R.H?

SI,
 NO

¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?

¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?

¿Existe una comisión mixta de HST?

SI,
 NO

¿Existe un plan de beneficios sociales?

SI,
 NO.

¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

Alimentación.

Seguro social.

Subsidios.

Medicamentos.

Exámenes médicos.

¿Existe un plan de compensaciones financieras?

SI
 NO

¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?

SI
 NO

¿Existe la planeación de los recursos humanos?

¿Para usted cual es la importancia de la planeación de los RH?

¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el modelo de planeación los RH?

MODELO	SI	NO	NA
Basado en la demanda estimada del producto o servicio			

Basado en segmentos de cargo.			
Basado en la sustitución de puestos claves.			
Basado en el flujo del personal.			
Basado en la planeación integrada.			

¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de RH?

A partir de la oferta

A partir de la demanda.

¿Cuenta con políticas de planeación de recursos humanos?

SI

NO

¿Qué factores influyen en la planeación de RH?

FACTORES	SI	NO	NA
Población y fuerza laboral			
Cambio de valores			
Descripción y análisis de puestos			
Aplicación de la técnica de incidentes críticos			
Requisitos del personal			

¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

SI NO

¿Cuentan con manuales de procedimiento para cada cargo?

SI NO

¿Qué tipo de información recopila para el análisis del puesto?

TIPO DE INFORMACION	SI	NO	NA
Actividades laborales			
Actividades orientadas hacia el trabajador			
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados			
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.			
Desempeño del puesto			
Requisitos personales para el puesto			

¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?

METODOS	SI	NO	NA
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
Diario o bitácora del participante			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores o películas.			
Conferencias con analistas de puestos o expertos.			

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?

¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento del personal?

___SI ___NO

Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?

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

¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

___Interno

___Externo

___Mixto

¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?

___SI

___NO

¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?

___SI
___NO

¿La búsqueda de los candidatos responde a la descripción y análisis del puesto?

___SI
___NO

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

DOCUMENTOS	SI	NO	NA
Curriculum			
Títulos			
Cartas de trabajos anteriores			
Record de policía			
Certificado de salud			
Cedula de identidad			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos			
Fotocopia de carnet del INSS			
Numero RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas			
Constancias de estudios			
Otros requisitos			

¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato?

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

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?

¿Se selecciona a la persona según las características del cargo?

- SI
- NO

¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?

- Director general
- Responsable de RH
- Jefa de área

¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección?

MODELOS	SI	NO	NA
Colocación			
Selección			
Clasificación			
Valor agregado			

¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección del personal?

PASOS	SI	NO	NA
Recepción preliminar de solicitudes			
Entrevista preliminar			
Administración de exámenes			
Entrevista de selección			
Verificación de referencias			
Evaluación medica			

Entrevista con el superior			
Descripción realista del puesto			
Decisión de contratar			
Retroalimentación del proceso de selección			

¿Qué tipos de pruebas realizan en el proceso de selección?

- De conocimiento
- De desempeño
- Psicológicas
- De respuestas graficas
- De habilidades
- Medicas

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

- SI
- NO

¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo?

- SI
- NO

¿Quién hace la gestión de contratación?

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

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

- Inmediatamente
- 15 días después
- 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- más de 3 meses

¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

- SI
- NO

¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes?

FINES	SI	NO	NA
Reducción de costos			
Reducción del estrés			
Reducción de la rotación			
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros			

¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización?

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

___ Al finalizar un periodo

___ Cada 6 meses

___ Cada año

¿Cuál de las siguientes competencias influyen el desempeño laboral del trabajador?

COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO	NA
Conocimientos			
Habilidades			
Experiencias			
Actitudes			
Establecimiento de metas			
Motivaciones			
Características personales			

¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño del trabajador?

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

¿Cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?

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

¿Cuáles considera que son las causas del ausentismo del trabajador?

CAUSAS	SI	NO	NA
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo			
Accidente común			

Problemas familiares			
Problema de transporte			
Poca motivación para el trabajo			
Falta de supervisión			
Beneficios de convenio			

¿Cuáles considera que son las causas de la rotación de personal?

CAUSAS	SI	NO	NA
Atraídos por otras empresas			
Política salarial			
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			

AnexoN° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, Managua

UNAN-Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM-Matagalpa



Encuesta

Dirigida a los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

Estimados Trabajadores: somos estudiantes de V año de administración de empresas y estamos realizando una encuesta que tiene como objetivo indagar sobre la Influencia del Subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS).

Los datos que usted nos proporcione, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Datos Generales

Nombre del encuestado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Desarrollo

Lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con una X lo que se le pide.

¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?

___ SI,

___ NO

¿Cuenta la empresa con un departamento de RRHH?

SI,
 NO

¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?

¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?

¿Existe una comisión mixta de HST?

SI,
 NO

¿Existe un plan de beneficios sociales?

SI,
 NO

¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

Alimentación.
 Seguro social.
 Subsidios.
 Medicamentos.
 Exámenes médicos.

¿Existe un plan de compensaciones financieras?

SI
 NO

¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?

SI
 NO

¿Cuál de los siguientes documentos adjunto para su solicitud de empleo?

DOCUMENTOS	SI	NO	NA
Curriculum			
Títulos			
Cartas de trabajos anteriores			
Record de policía			
Certificado de salud			

Cedula de identidad			
Partida de nacimiento			
Partida de nacimiento de los hijos			
Fotocopia de carnet del INSS			
Numero RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas			
Constancias de estudios			
Otros requisitos			

¿Quién fue encargado de recepcionar sus documentos?

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

¿Qué tipos de pruebas le realizaron en el proceso de selección?

- De conocimiento
 De desempeño
 Psicológicas
 De respuestas graficas
 De habilidades
 Medicas

¿Le realizaron una entrevista al momento de seleccionarlo?

- SI
 NO

¿Quién le realizo la entrevista?

- Director general
 Responsable de RRHH
 Jefe de área

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

SI
 NO

Una vez que se decidieron a contratarlo, cuánto tiempo después fue contratado?

Inmediatamente
 15 días después
 1 mes
 2 meses
 3 meses
 más de 3 meses

¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

SI
 NO

¿Le realizaron un programa de inducción?

SI
 NO

¿Cada cuánto le realizan una evaluación del desempeño?

Al finalizar un periodo
 Cada 6 meses
 Cada año

¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen en su desempeño?

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

¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifica?

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

¿Cuáles considera que son las causas del ausentismo?

CAUSAS	SI	NO	NA
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo			
Accidente común			
Problemas familiares			
Problema de transporte			
Poca motivación para el trabajo			
Falta de supervisión			
Beneficios de convenio			

¿Cuáles considera que son las causas de la rotación de personal?

CAUSAS	SI	NO	NA
Atraídos por otras empresas			
Política salarial			
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° 4
Guía de observación

No	ITEN PARA OBSERBACIONES	SI	NO	NA
01	¿Tienen elaborada la misión y la visión de la empresa?			
02	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?			
03	¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
04	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad de trabajo?			
05	¿Existe un plan de beneficios sociales?			
06	¿Si existe comprende los siguientes aspectos?			
	Alimentación			
	Seguro social			
	Subsidios			
	Medicamentos			
	Exámenes médicos			
07	¿Existe un plan de compensaciones financieras?			
08	¿Si existe es superior o igual al salario mínimo?			
09	¿Cuentan con políticas de planeación de RH?			
10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?			
	Nombre del cargo			

	Fecha de elaboración			
	Fecha de revisión			
	Código			
	Departamento			
	Unidad de dependencia			
	Objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales			
	Requisitos físicos			
	Responsabilidades			
	Condiciones de trabajo			
	Funciones del puesto			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento del personal?			
14	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	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 de carnet del INNS			

	Numero RUC			
	Licencia de conducir			
	Licencia de portación de armas			
	Constancia de estudios			
	Otros requisitos			
15	¿Una vez que se decide contratar, cuánto tiempo después fue contratado el trabajador?			
	Inmediatamente			
	15 días después			
	1 mes			
	2 meses			
	3 meses			
	Más de 3 meses			
17	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código de trabajo?			
18	¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?			
	Tiempo indefinido			
	Tiempo determinado			
	Prestacionado			
19	¿Qué elementos contiene el contrato laboral?			
	Duración			
	Fecha de inicio			
	Tipo de contrato			
	Jornada a tiempo completo o tiempo parcial			
	Periodo de prueba			

	Retribución			
	Número de pagas			
	En caso de obras, el alcance del trabajo			
	Duración de las vacaciones			
	Modo de cálculo final			
20	¿En los expedientes de los trabajadores existe el contrato de trabajo?			
21	¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?			