

Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM, Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas  
SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

TEMA:

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de  
Aprovisionamiento Aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, año  
2015.

SUBTEMA:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el  
Desempeño Laboral de los trabajadores de la Policía Nacional de Tránsito  
Matagalpa, Año 2015.

AUTORES:

- Br. Klar Antonio Chirinos Ramos
- Br. Paola Raquel Rodríguez

TUTOR:

- MSc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, 18 de febrero del 2016



Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua  
Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa  
FAREM, Matagalpa



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas  
SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

TEMA:

El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de  
Aprovisionamiento Aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, año  
2015.

SUBTEMA:

Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el  
Desempeño Laboral de los trabajadores de la Policía Nacional de Tránsito  
Matagalpa, Año 2015.

AUTORES:

- Br. Klar Antonio Chirinos Ramos
- Br. Paola Raquel Rodríguez

TUTOR:

- MSc. Francisco Hernández Pérez

Matagalpa, 18 de febrero del 2016

Tema General:

El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.

Sub tema:

Influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Policía Nacional Tránsito de Matagalpa, año 2015.

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>VALORACIÓN DEL DOCENTE</b> .....	iv
<b>RESUMÉN</b> .....	v
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	4
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	5
<b>IV. DESARROLLO</b> .....	6
Caracterización de la Institución .....	6
Visión Policía Nacional.....	6
Misión Policía Nacional .....	6
5. Subsistema de aprovisionamiento de los Recursos Humanos. ....	7
5.1 Planeación de Recursos Humanos. ....	7
5.1.1 Definición.....	7
5.1.2 Importancia de la Planeación de Recursos Humanos. ....	7
5.2 Proceso de la Planeación de los Recursos Humanos.....	8
5.2.1 Modelo Basado en Segmentos de Cargos. ....	8
5.2.2 Modelo de Sustitución de Puestos Claves.....	9
5.2.3 Modelo Basado en el Flujo de Personal. ....	10
5.2.4 Modelo de Planeación Integrada. ....	11
5.2.5 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio. ....	11
5.2.6 Objetivos y políticas de la Planeación de Recursos Humanos. ....	13
5.2.7 Factores que influyen en la Planificación de los Recursos Humanos. ....	13
5.3 Reclutamiento .....	20
5.3.1 Concepto .....	20
5.3.2 Importancia del Reclutamiento. ....	21
5.3.3 Políticas de Reclutamiento. ....	21
5.3.4 Fuentes de Reclutamiento.....	22

5.3.5	Tipos de Reclutamiento.....	25
5.3.6	Procesos de Reclutamiento.....	27
5.4	Selección.....	29
5.4.1	Definición.....	29
5.4.2	Importancia.....	30
5.4.3	La Selección como Proceso de Comparación.....	30
5.4.4	La Selección como un Proceso de Decisión.....	31
5.4.5	Modelos de Comportamiento.....	32
5.4.6	Pasos de la Selección del Personal.....	34
5.5	Contratación.....	37
5.5.1	Definición.....	37
5.5.2	Elementos del Contrato.....	38
5.6	Inducción.....	39
5.6.1	Programas de Inducción.....	39
5.6.2	Fines de la Inducción.....	39
5.7	Desempeño Laboral.....	42
5.7.1	Definición.....	42
5.7.2	Importancia.....	42
5.7.3	Factores.....	43
5.8	Comportamiento Organizacional.....	46
5.8.1	Clima Laboral.....	46
5.8.2	Ausentismo.....	47
VI.	CONCLUSIONES.....	49
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	50
	<b>ANEXOS</b> .....	55

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la Trinidad Santa y Dios todo poderoso, por su sabiduría, camaradería y portento en todos los momentos de mi vida particular.

A la santísima madre de amor Virgen María, por su cobijo y amor materno, obrando y orando en mí y por mí, con su ejemplo de entereza y humildad y silencio.

A mi esposa amada Annie y a mis hijos Annie y Clark, por ser los cimientos donde descansa firme mi entereza y el anhelo de un futuro mejor, por ser mis amores y el espíritu que mueve todo mi mundo, los amo y no concibo mi vida sin ustedes.

A mi Madre terrena Rosa Violeta Ramos Flores, por su apoyo, amistad, ejemplo y virtudes y por haber luchado por muchos años para que mi mundo fuera mejor; la amo y jamás la olvidaré.

A mis enemigos, por ser ellos los que me hicieron ver mis errores y a la ves motivarme para cambiarlo, para superar mis debilidades, mil gracias por empujarme nunca los olvidaré y rezaré por ellos.

*Br. Klar Antonio Chirinos Ramos.*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar al Omnipotente, único y majestuoso Dios todopoderoso, quien me provee y me ha bendecido de manera integral y sobrenatural para cumplir cada una de las metas fijadas en mi vida gracias a ti mi padre amado.

Al maravilloso esposo que Dios me dio, a mi caballero de resplandeciente armadura Dettler Iván Cano Arauz quien ha sido mi apoyo, mi motivador, quien me alentó a continuar con mi carrera a pesar de las circunstancias que se presentaron este es un logro que comparto contigo mi amado esposo.

Le dedico este triunfo mis padres, a mi bella y hermosa madre María Reyna Rodríguez, mujer virtuosa que Dios me dio como madre gracias por tu amor, corrección, ejemplo, guía y dedicación, este triunfo es por el gran esfuerzo que has hecho por mí, a mi padre Carlos Alberto Mendoza Martínez, quien ha estado conmigo a lo largo de mi vida gracias a tu forma de ser es que aprendí a ser una mujer independiente, capaz, audaz y a luchar por lo que me proponga.

A mi querida suegra Maritza del Carmen Arauz quien me ha aceptado en su familia y me ha brindado su amor, consejos, amistad y a su hijo.

A mis hermanos Edder Octavio Mendoza Rodríguez, Jeans Carlos Mendoza Rodríguez y Ángel José Tavera Arauz quienes forman parte de mi familia estos hombres de valor para los cuales quiero ser ejemplo y apoyo incondicional.

A mis amigos don Alvaro Camilo Zavala quien me ayudo a la realización de este seminario, y a su amada esposa y ayuda idónea Consuelo Álvarez, gracias por su valiosa amistad.

*Br. Paola Raquel Rodríguez.*

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos con todo nuestro sincero cariño a:

A Dios nuestro padre celestial quien hace todo posible en esta vida, solo tú padre has hecho este sueño algo real.

A nuestros Padres: por la dedicación, paciencia y motivación que nos han tenido, siempre estaremos siempre agradecidos con ustedes.

Al Responsable del Departamento Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa, por el apoyo, paciencia y la información brindada para la elaboración de este trabajo investigativo.

A MSc. Francisco Pérez Hernández nuestro Tutor por apoyarnos y aconsejarnos para elaborar de nuestro trabajo de investigativo.

A nuestros maestros por sus esfuerzos quien, a lo largo de estos años, nos formaron como profesionales en especial a la Msc. Yesenia Palacios, Msc. Meyling Zamora, Lic. Jenny Hernández, Msc. Lilly Soza, Msc. Francisco Hernández, Msc. Pedro Gutiérrez, Dr. Douglas Gómez Salinas a cada uno gracias por la milla extra que dieron a su trabajo además a todo el personal docente y al personal administrativo y colaboradores en general de UNAN, FAREM-Matagalpa Dios les bendiga abundantemente.

*Paola Rodríguez y Klar Chirinos.*

**VALORACIÓN DEL DOCENTE**  
**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**UNAN-Managua**

**Facultad regional multidisciplinaria**

**FAREM-Matagalpa**



**CARTA AVAL**

El suscrito Tutor del Seminario de Graduación, titulado “El sistema de administración de Recursos Humanos y el Sub Sistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015”, realizado por los Bres: Klar Antonio Chirinos Ramos y Paola Raquel Rodríguez.

**Hace Constar que:**

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

Se le realizaron todos los ajustes a las recomendaciones sugeridas por el tutor, mismas que fueron corroboradas y aprobadas para la culminación de este trabajo en referencia.

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

Cordialmente.

MSc. Francisco Hernández

Tutor

Cc/archivo

## **RESUMÉN**

El presente trabajo propone un tema de gran importancia para la gerencia moderna denominado “El sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del municipio de Matagalpa, año 2015.” Teniendo en cuenta la “Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Policía Nacional de Tránsito Matagalpa, año 2015.”

Con este estudio se pretende, no solamente saber cómo se manejan los RRHH, sino cuales son los métodos y técnicas administrativos que se utilizan en el proceso de aprovisionamiento, reclutamiento, selección de los agentes del orden público, y las acciones propias he inherentes a los RRHH.

Este estudio es importante porque plasma un soporte escrito donde se identifican las dificultades e inconsistencias en el subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos de la PN; se analiza el desempeño laboral de los oficiales de la Policía Nacional de Tránsito y la influencia del subsistema sobre sus labores.

## I. INTRODUCCIÓN

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

El Departamento de Recursos Humanos (personal y cuadro) dentro de la Policía Nacional, juega un papel preponderante, ya que en el desarrollo de sus funciones tiene como prioridad brindar las condiciones y herramientas adecuadas para que los oficiales se desempeñen y desarrollen con eficiencia y eficacia en sus diversas tareas y funciones asignadas.

En general el propósito de este trabajo investigativo es identificar los pormenores de los procesos de aprovisionamiento de los RRHH en la Policía Nacional de Tránsito, describir y determinar los factores de mayor influencia en el desempeño laboral de los oficiales en el subsistema de aprovisionamiento durante el año 2015.

Se encontró un trabajo monográfico elaborado por Rodrigo A Saavedra Lillo, universidad de Chile con el tema “el sistema de administración de recursos humanos”, Santiago de Chile 2005. Que se utilizó como fuente de información válida. Este estudio nos proporcionó datos valiosos para el desarrollo de nuestra investigación.

En la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-FAREM, Matagalpa se encontró estudios referentes a la temática, como lo es: Seminario de graduación durante el año 2009 elaborado por las Br. Ana Belén Romero Arauz y Br. Byron Enrique López.

Este trabajo tiene la temática de estudio “Análisis de aplicación de subsistemas de recursos humanos en las empresas públicas y privadas durante el año 2007.

Se utilizó el enfoque cuali-cuantitativo, así como lo presenta (Bernal, 2010, pág. 59) el método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, además tiende a generalizar y sistematizar resultados, por otra parte el método cualitativo es aquel que se orienta a profundizar y su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social.

Según el tipo de investigación es Correlacional porque según manifiesta (Bernal, 2010), es aquella que tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables.

Por su amplitud en el tiempo es transversal, porque según Bernal C. A., (2010) son investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado, es por tal razón que el tiempo dado para dicha investigación fue durante el año 2015.

El método utilizado fue el método teórico, según (Bernal, 2010) este método ubica el problema de investigación dentro del conjunto de conocimiento relevante en su campo y su relación con resultados de investigación ya realizadas sobre el tema objeto de investigación. Se hizo uso de la deducción que señala (Bernal, 2010), es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Así mismo de inducción ya que citando a (Bernal, 2010) este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Por ende el método empírico puesto que se utilizaron los instrumentos de la encuesta a los trabajadores, entrevista a la persona encargada de personal y cuadro de Policía Nacional de Transito Matagalpa.

De acuerdo al teorema de limite central la distribución de la muestra debe ser de cien o más elementos (Sampieri, 2006), por lo tanto, se tomará el mismo número de la población para la determinación de la muestra.

Los instrumentos que se utilizaron fueron: encuesta realizada a los oficiales, entrevista a Responsable de personal y cuadro de la policía, y guía de observación para constatar lo expuesto por las fuentes anteriores.

Se utilizó el programa Microsoft Office Excel 2010, y gracias a este se obtuvo un análisis de los datos que nos proporcionaron una mejor panorámica de la institución objeto de nuestro estudio, a la vez estos datos nos permitieron afinar el proceso de interpretación de los mismos, de manera cualitativa y cuantitativa, expresando dichos resultados en términos reales.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo investigativo, permitirá analizar la influencia del Subsistema de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Policía Nacional de Tránsito de Matagalpa, con este Trabajo se pretende conocer los Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación y Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de esta importante institución.

Por tanto este trabajo de graduación, es importante porque expone a la luz de un escrutinio más abierto, a la institución del orden por excelencia y de la cual nos sentimos orgullosos y protegidos no solo por su eficacia, sino por su deontología, precepto y dedicación.

También servirá como material de consulta para los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la UNAN-FAREM Matagalpa, que pretendan desarrollar temáticas similares, además será de mucha utilidad para la Policía Nacional, ya que podrán ver desde otra perspectiva más amplia en cuanto al manejo de los recursos la forma administrativa del manejo de los recursos humanos de la institución castrense del país.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General:**

Analizar la influencia del Subsistema De Aprovisionamiento De Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Policía Nacional de Tránsito del municipio de Matagalpa, año 2015.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar los procesos del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos desarrollados por Policía Nacional.
2. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de Policía Nacional.
3. Determinar la influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño de los trabajadores de Policía Nacional.

## **IV. DESARROLLO**

### Caracterización de la Institución

#### Visión Policía Nacional

La visión estratégica institucional define en el tiempo la voluntad firme de la Policía Nacional de Nicaragua de proteger la vida y seguridad de los nicaragüenses, sin distinciones de ninguna naturaleza, convirtiéndose en aparato policial al servicio de la comunidad destinatario final del servicio y del Estado; instrumento indispensable para garantizar la armonía social y la gobernabilidad, condiciones indispensables para desarrollar las aspiraciones de paz, progreso y bienestar del pueblo nicaragüense.

Por tanto, orientamos todo nuestro esfuerzo y capacidades para llegar a ser: “una Policía Nacional plenamente institucionalizada, en permanente transformación, moderna, eficiente y profesional; con un liderazgo fortalecido y con apoyo, reconocimiento y legitimidad social, basados en su íntima vinculación con la sociedad y en su clara vocación de servicio, altos valores humanos, respeto a la legalidad y defensa del Estado de Derecho”.

#### Misión Policía Nacional

“La promoción, protección y defensa de la seguridad de la vida y de la propiedad y del libre ejercicio de los derechos de la población sin discriminación alguna, cumpliendo y haciendo cumplir la ley; previniendo, investigando y esclareciendo acciones contra la seguridad individual y pública; auxiliando a los órganos jurisdiccionales a fin de lograr una eficiente administración de justicia, la armonía social y el fortalecimiento del Estado de Derecho; contribuyendo a la educación de la ciudadanía en el respeto de las instituciones del Estado, la autoridad y sus agentes; y coadyuvando a la gobernabilidad del país y el mantenimiento del orden social necesario para el desarrollo sostenible de la nación”

## 5. Subsistema de Aprovechamiento de los Recursos Humanos.

### 5.1 Planeación de Recursos Humanos.

#### 5.1.1 Definición

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. (Werther, 2008, pág. 124)

La Planeación De Recursos Humanos es una herramienta de alto poder y alcance en el tiempo y desarrollo de las instituciones o empresas que permite cuantificar la fuerza laboral y los recursos, de forma interna y externa, diferenciando los niveles y alcances de los recursos entre sí para poder dar respuestas a las diferentes estrategias y operaciones de las empresas durante un determinado tiempo.

Ante la pregunta que si existe la planeación de los recursos humanos en esta institución la Responsable de Personal y Cuadro respondió: no está en las manos del Departamento de Personal y Cuadro la planeación de los Recursos Humanos en la Policía Nacional de Tránsito, sino que es facultad de varios departamentos de la Institución a nivel Nacional, por lo que se sectoriza por partes y áreas la integración propiamente de un plan de Recursos Humanos.

#### 5.1.2 Importancia de la Planeación de Recursos Humanos.

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 I. , 2007, p. 150).

La importancia de la planeación de recursos humanos reside en utilizar de manera adecuada los recursos que la institución posee, viendo al futuro de la empresa con fines de cumplimiento de todos sus objetivos y ampliando al máximo sus estrategias en la búsqueda del éxito y administración de sus recursos.

Durante la incursión realizada al departamento de Personal y Cuadro, se observó que las Planificaciones de Recursos Humanos, están orientada desde la sede central en Managua, (de forma vertical administrativamente hablando) y las orientaciones son bajadas a los diferentes capítulos o sedes departamentales según información brindada por la Responsable de Personal y Cuadro.

## 5.2 Proceso de la Planeación de los Recursos Humanos.

### 5.2.1 Modelo Basado en Segmentos de Cargos.

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de recursos humanos utilizados en muchas empresas de gran tamaño por ejemplo el método de planeación de la ESSO estándar Oil consiste en:

- ✓ Seleccionar un factor estratégico (a nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, etc.) en cada área de la empresa es decir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- ✓ Determina los niveles históricos (pasados y futuros) de cada factor estratégico.
- ✓ Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional.
- ✓ Proyectar los niveles de fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. (Chiavenato I. , 2000, pág. 212).

Toda institución de gran magnitud y tamaño necesita un plan basado en los segmentos de cargos debido a que todas las áreas forman un plan individual que afecta el colectivo por tanto es importante tomar en cuenta factores tales como los antecedentes, metas, logros errores, etc.

Este tipo de modelo es utilizado por la Policía Nacional de Tránsito de Matagalpa, por el giro de la institución, ya que se apega a un plan colectivo anual nacional y no separado de la sede central en Managua; sin embargo, el área de Personal y Cuadro no obstaculiza el trabajo de otras áreas ni depende de otras aun cuando haya correlación entre todo el conglomerado de área.

#### 5.2.2 Modelo de Sustitución de Puestos Claves.

Muchas instituciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigramas de carreras, que son una representación visual de quien a quien en la organización ante eventualidad que exista una vacante en el futuro. La información que facilite el montaje del sistema debe provenir del sistema de información gerencial que se estudiara más adelante. (Chiavenato I. , 2000, pág. 213).

La empresa que utiliza este modelo (mapa de sustitución u organigrama de carrera) encajan más con empresas de capital origen privado ya que estas ascienden al personal según sus capacidades y a las necesidades que posea la empresa.

En la Policía Nacional de Tránsito, este modelo no encaja, no solamente por el factor capital, sino por la diferencia que existe entre la carrera administrativa dentro de las diferentes empresas.

Las instituciones de corte militar como es el caso de esta entidad castrense, donde los puestos a los cuales el oficial puede aspirar no siempre pueden ser ocupados por capacidad, solamente por tiempo de servicio, y en algunos casos, son promovidos por política gubernamental o de partido (el que se encuentre al mando del cuerpo castrense)

### 5.2.3 Modelo Basado en el Flujo de Personal.

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en esta y hacia fuera de ella.

La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entrada, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización estables y sin planes de expansión. Este modelo puede predecir consecuencias de contingencia, como políticas de ascenso de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento etc. (Chiavenato I. , 2000, pág. 214).

Este modelo aplica a las empresas o instituciones de regímenes militarizados y de orden de servicio primarios como la salud, empresa privada encargadas de procesos y alimentos, etc.

Según la Responsable de Personal y Cuadro a los agentes del orden público se les examina desde la convocatoria hasta la baja por motivos naturales o por motivos varios teniendo siempre el cuidado es el escrutinio personalizado y no parcializado en otras palabras esta normado la manera en que se les investigará y dará seguimiento a su carrera o bien record según su desempeño.

#### 5.2.4 Modelo de Planeación Integrada.

Es el modelo más amplio y totalizante. Desde el punto de insumos la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro factores:

1. Volumen de producción planeada
2. Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal
3. Condiciones de oferta, demanda y comportamiento de la clientela
4. Planeación de carreras en la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno la planeación de personal debe considerar la composición cambiante de la fuerza laboral de la organización, haciendo un seguimiento o evaluando las entradas y salidas de personal y su movimiento en la organización. (Chiavenato I. , 2000, pág. 215)

Este modelo aplica a empresas que brindan servicios profesionales como bufet contable, jurídico, de matrices automotrices entre otras cuya labor se ve afectada por la calidad de sus expedientes históricos y el manejo actualizado de toda la tecnología que le permita realizar sus tareas logrando con ello planificar efectivamente de forma integrada.

Este tipo de modelo no se aplica en la institución objeto de la investigación por ser esta una institución que tiene como función mantener el orden social; este tipo de modelo de planeación de recursos humanos es utilizado en las empresas privadas por los factores que se toman en cuenta.

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

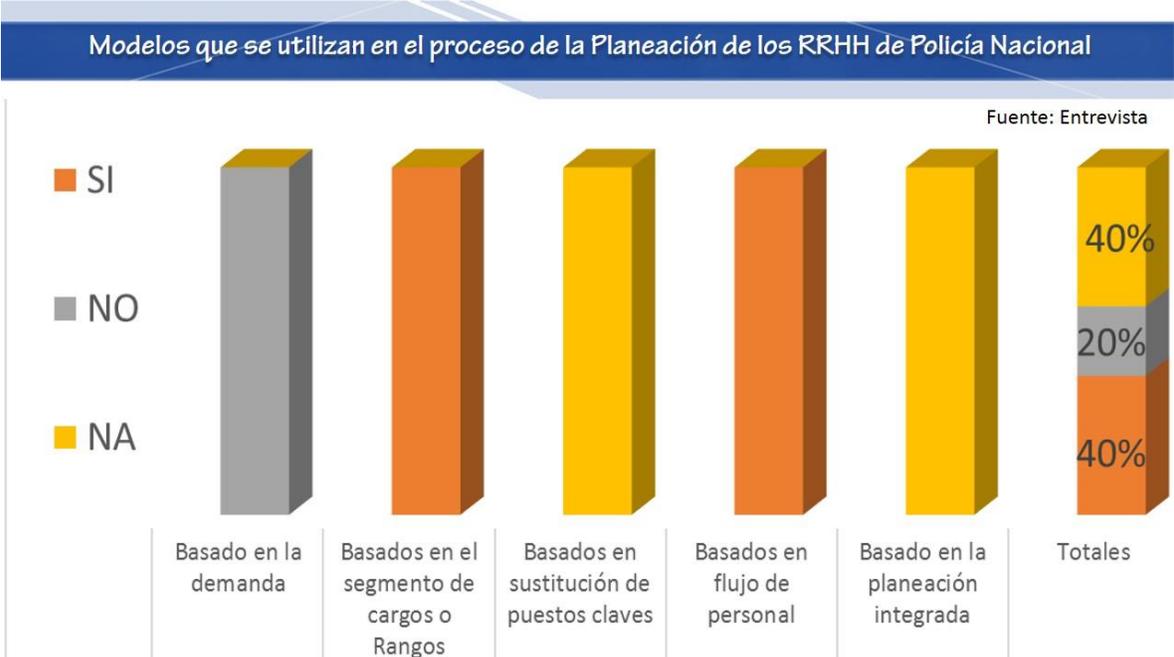
Las necesidades de personal (en el caso de una organización de servicio.) La relación entre los variables números de personas y demanda del producto o servicio está influida por variaciones, en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de

personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades de personal por unidad adicional de producto o servicio. (Chiavenato I. , 2000, pág. 211)

Este tipo de modelo de planeación de recursos humanos es utilizado en las es el que se analiza la necesidad del producto o servicio según la demanda que exista.

Este modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio por las características que presenta es utilizado en las empresas de capital privado por lo cual es descartado por ello de ser aplicado en la Policía Nacional.

Gráfico N° 1



**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa.

Un 40% de los resultados demuestran que la PN utiliza los modelos basados en segmentos de cargo y flujo de personal como principios de la planeación de los RRHH, mientras que el otro 60% de los modelos no se utilizan y no se aplican en la planeación debido a las políticas institucionales y al tipo de servicio que brinda.

Además la Policía Nacional cuenta con principios en los cuales se rige y fundamenta la planeación de RRHH y también conforme a la necesidad que tenga la institución.

#### 5.2.6 Objetivos y políticas de la Planeación 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. (Simon L. & Dolan, 2007).

Los objetivos y políticas de la planeación de recursos humanos, son las directrices que enfocan que se pretenden alcanzar, estos mismos servirán de medidas al momento de evaluar el alcance y el desempeño obtenido desde la planificación y los objetivos.

Según la Responsable de Personal y Cuadro, el Departamento de Personal y Cuadro cuenta con objetivos y políticas de planeación de recursos humanos que se ajustan a los objetivos de la institución puesto que está establecido no solo brindar un buen servicio la población, sino también que los trabajadores cumplan con sus funciones a cabalidad.

#### 5.2.7 Factores que influyen en la Planificación de los Recursos Humanos.

##### 5.2.7.1 Población y Fuerza Laboral.

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (macroambiente) 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. (Simon L. & Dolan, 2007, pág. 97)

La población económicamente activa (PEA), es la fuerza laboral de un país, es lo que mueve la economía ya que protagoniza las actividades de producción y consumo del país, generando el crecimiento económico, por lo cual demuestra que la población es el principal actor de la economía.

La calidad de los recursos humanos en cuanto al factor económico en la Policía Nacional de Tránsito se ve seriamente afectada por salarios muy bajos y muy poco estímulo haciendo que la rotación de personal se refleje de mayor forma en la institución producto de las necesidades básicas que no pueden cumplirse con un salario tan bajo

#### 5.2.7.2 Aplicación de la técnica de Incidente Crítico.

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

La técnica de Incidente Crítico permite ver los aspectos que se permitirán y los que no se permitirán, como un código de conducta dictado por los superiores para la evaluación de la productividad y trayectoria del trabajador, es decir, se preverán actuaciones o comportamientos del trabajador aceptable y no aceptable en determinadas situaciones. Observando el desarrollo de la PN, se puede constatar que se encuentran establecidos políticas, reglamentos y códigos que están aprobados y ejecutándose en la institución; sin embargo, las faltas a los aspectos anteriores se dan no por incumplimiento de los reglamentos establecidos, sino por actuaciones aisladas, personales y de índole político que prevalecen en el manejo de los recursos humanos.

### 5.2.7.3 Requisitos del personal.

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de

Análisis:

1. Escolaridad indispensable
2. Experiencia indispensable
3. Adaptabilidad al puesto
4. Iniciativa requerida
5. Aptitudes requeridas

Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de

Análisis:

1. Esfuerzo físico requerido
2. Concentración visual
3. Destrezas o habilidades
4. Complexión física requerida

Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos o documentos
4. Relaciones internas o externas
5. Información confidencial

#### 5.2.7.4 Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgos de trabajo
3. Accidentes de trabajo
4. Enfermedades profesionales

Cada uno de estos requisitos se establece en cada puesto esto variara según el tamaño, tipo o giro de la institución o empresa facilitando a la institución o empresa la labor de contar con el candidato idóneo y de esta manera se maximizan los recursos de la institución (financieros, técnicos y organizacionales).

En la Policía Nacional de Transito se ejecuta un proceso largo y meticuloso tomando en consideración los aspectos físicos, intelectuales, aptitudinales, médicos y sociales del individuo que aspira a pertenecer al cuerpo castrense.

### 5.2.7.5 Descripción y Análisis de Puesto

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

Como desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de procedimientos y trabajos).

A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir relación con su jefatura.

A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir relación con sus subordinados.

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

Una vez que sea hecha la descripción, sigue el análisis de puesto. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. (Chiavenato I. , 2007, págs. 204,227).

El proceso de analizar y diseñar los puestos de la empresa es de vital importancia y cuidado ya que serán la guía para definir los requisitos, exigencias del puesto al igual que servirán para definir las funciones del puesto. Las empresas casi siempre utilizan una estructura organizativa similar pero los nombres de los puestos cambian al igual que las funciones del mismo ya que algunas agregan o eliminan funciones del puesto de trabajo adecuándose al giro, tamaño y necesidad de la empresa.

En la Policía Nacional de Tránsito la descripción y el diseño de los puestos ya está predefinida y los requisitos de cada uno de los puestos diseñados para optimizar la estructura organizacional siendo esto uno de los fuertes que encontramos dentro de la institución.

5.2.7.6 Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puesto.

El análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.(Luis R Gomez, 2008).

El análisis del puesto obedece las necesidades de cada institución o empresa, siempre es necesario uno (manual de funciones y procedimientos) donde se especifique la ficha ocupacional por cada puesto lo que permite contratar al personal adecuado y una inducción más asertiva del recurso en el trabajo.

Mediante la entrevista realizada a Responsable de Personal y Cuadro y con la guía de observación efectuada en las instalaciones de la institución, se puede observar que la institución cuenta esta con un organigrama nacional y departamental, además, existen fichas ocupacionales de los cargos, así como, manuales de procedimientos.

5.2.7.7 Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto

- La entrevista.

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo.

Entrevista con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

- Cuestionarios.

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

- Observación.

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

- Diario o bitácora del participante.

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

Al definir los métodos y procedimientos adecuados para la recopilación de información ayudará a obtener los datos necesarios para la decisión de contratación y continuar con el proceso de la planificación de recursos humanos de la empresa se pueden elegir si se realizará una entrevista, diario o bitácora del participante o la observación directa.

El departamento de Personal y Cuadro de la PN, trabaja conforme a los métodos y procedimientos y a los registros que exige y mandata el reglamento interno utilizando los diferentes métodos en el procedimiento para la recolección de la información.

Para el análisis del puesto en un 83% las entrevistas, cuestionarios, observación directa, diario o bitácora, y conferencia con analistas de puestos o expertos. Y solamente un 17 % de los métodos no se utilizan en la recolección de la información.

Gráfico N° 2



**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa.

### 5.3 Reclutamiento

#### 5.3.1 Concepto

El Reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. (Luis, David, & Robert, 2008, pág. 190).

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante dentro de la empresa, en la etapa de reclutamiento se aplican técnicas y procedimientos en el que se encarga de atraer a los candidatos potencialmente cualificados para ocupar puestos dentro de la organización.

La Policía Nacional tiene programada anualmente la celebración de una convocatoria para atraer nuevos aspirantes a la institución castrense, es ahí donde comienza el proceso de reclutamiento y no de forma espontánea discriminado en este proceso a los que no cumplen o llenan los requisitos exigidos.

### 5.3.2 Importancia del Reclutamiento.

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

La importancia del reclutamiento dentro de la empresa es proveerle a la empresa los recursos humanos eficientes, en el tiempo preciso que lo necesite y esto contribuirá al desarrollo de la empresa sin generar ningún tipo de atraso o problema que afecte la marcha que lleva la empresa.

Según la Responsable de Personal y Cuadro el proceso elimina casi en un 95% la probabilidad de reclutar recursos inadecuados por tratarse de un procedimiento metódico.

### 5.3.3 Políticas de Reclutamiento.

Las Políticas en Reclutamiento y Selección de Personal son importantes para la optimización en el desempeño del recurso humano en la empresa. El objetivo primordial de estas políticas es la estandarización en los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación para conseguir una mejora en los controles administrativos.

Por lo tanto, las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal ayudan a decrementar la rotación de personal de manera continua, así como los problemas que repercuten: costos de contratación y capacitación de personal, indemnizaciones, demandas laborales, escasa consolidación en el equipo de trabajo y lento crecimiento del personal y la empresa.

Teniendo una política en el Reclutamiento y Selección de Personal se garantizará la capacidad en incorporar, motivar y mantener el mejor talento mediante principios éticos y legales, logrando así confianza, congruencia y disciplina en la empresa. (Werther, 2008, pág. 230).

Según Werther las Políticas de Reclutamiento asumen la mayor parte de la responsabilidad en la contratación y reclutamiento respectivamente, ya que estas no permiten parcializar el proceso administrativo de los RRHH y dirigen la acción a tomar en cada decisión y acción respectiva.

Las políticas institucionales obedecen a un esfuerzo por igualar las oportunidades y la imparcialidad en el proceso de selección, cabe señalar mediante la observación y el análisis obtenido que las mismas no son inquebrantables o aplicables en todos los casos por que dependiendo del contexto y la situación del recurso a contratar algunas políticas no aplican por ejemplo el caso de los puestos de confianza dentro de la Policía Nacional cuya contratación no siempre es apegada a las políticas internas.

#### 5.3.4 Fuentes de Reclutamiento.

Según (Gomez & Mejía & Balkin, 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.

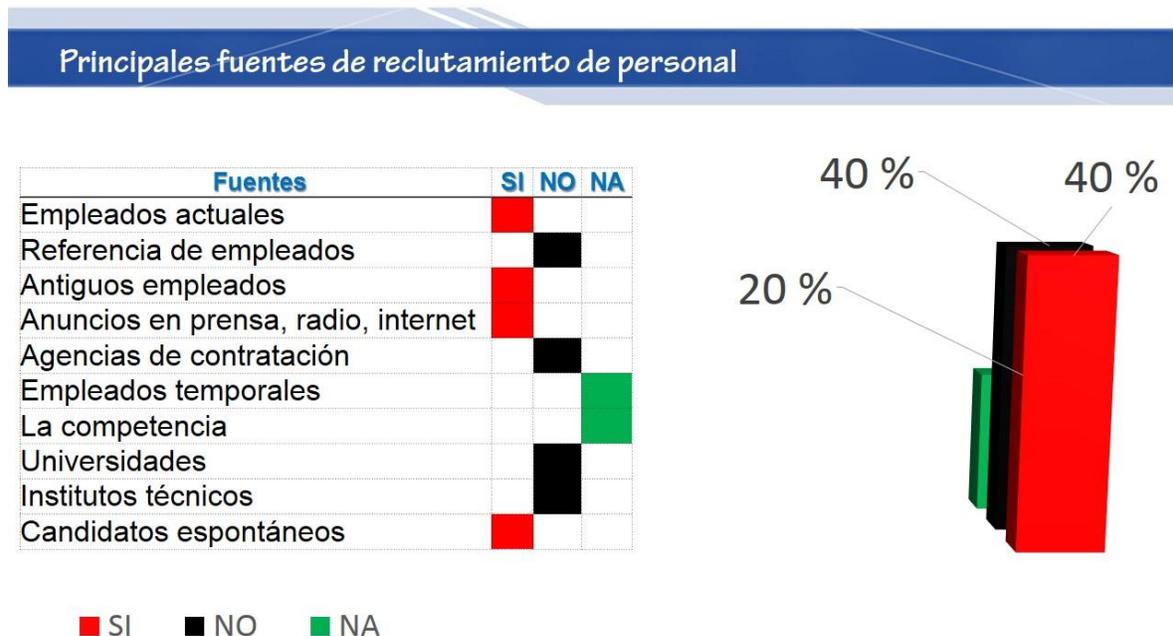
Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un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

Existen diferentes Fuentes de Reclutamientos que se utilizan y que variarán según el giro, tamaño, políticas y cultura de la empresa las cuales utilizara según su planeación se lo estipule.

Gráfico N° 3



**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa.

La Policía Nacional utiliza como fuentes de Reclutamientos: los medios de comunicación oficiales del estado como medios radiales, televisivos y escrito (La Gaceta) para un 40% de las fuentes.

En cuanto a empleados actuales, antiguos empleados y candidatos espontáneos (Convocatoria anual) conforman el 60% restante que conforman las fuentes de reclutamiento utilizados por la Policía Nacional.

### 5.3.5 Tipos de Reclutamiento.

#### Fuentes Internas

Reclutamiento Interno, según (Luis R Gomez, 2008), el reclutamiento interno o la contratación interna, normalmente a través de promociones y transferencias, también tiene sus ventajas e inconvenientes. En el positivo, normalmente es más barato que el reclutamiento externo. Ofrece una señal clara a los empleados actuales de que la organización ofrece oportunidades de promoción. Y los reclutados dentro de la empresa ya están familiarizados con las costumbres, las políticas y los procedimientos de la organización.

Este tipo de reclutamiento es muy económico para la empresa ya que se ahorran los recursos para realizar el reclutamiento y selección para del puesto, además, sirve de motivación para los trabajadores ya que desempeñaran mejor para ser promovidos en la empresa y nos ahorra tiempo valioso ya que el los candidatos a ocupar el cargo ya conocen las políticas, procesos y procedimientos de la empresa.

#### Fuentes Externas

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

Reclutamiento externo: el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera, cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, 2009, págs. 133-139).

Las ventajas del reclutamiento externo, es contar con recursos humanos nuevos que aportaran de ideas nuevas, renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, se aprovechan las inversiones de capacitación y desarrollo del trabajador que realizaron otras empresas.

Como desventaja se toma lo tardado que es en comparación al reclutamiento interno, es más caro y exige inversiones y gastos y desmotiva a los empleados de la empresa.

#### Fuentes Mixtas

En la práctica las empresas no hacen solo reclutamiento interno o reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante, si se sustituye por otro empleado, esto produce a su vez una vacante. (Chiavenato I. , 2009, págs. 133,139).

Chiavenato relata una situación real en el evento de las contrataciones a través del reclutamiento mixto, sin embargo esto no sucede siempre que se requiera de hacer una rotación de personal interno sino más bien obedece a la visión del líder empresarial en cuanto al abrir una plaza o llenar el con personal interno (promoción).

Gráfico N° 4

#### Técnicas de Reclutamiento.



**Fuente:** Entrevista realizada al responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa.

La Policía Nacional hace uso de las fuentes mixtas ya que realiza la convocatoria anual esto como fuente externa de reclutamiento; pero estos ingresan como nuevos recursos ya que las fuentes internas son ascendidas cada cinco años por lo cual esta fuente de reclutamiento es la que utiliza la PN.

### 5.3.6 Procesos de Reclutamiento.

El Reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal (Chiavenato I. , 2007, pág. 155).

EL proceso de reclutamiento en Policía Nacional inicia con una convocatoria autorizada por las autoridades superiores de la institución la cual se realiza cada año teniendo como base preliminar el plan anual de la Institución, luego se verifica los datos exigidos por la institución y proporcionados por los aspirantes, entonces se procede a la realización de pruebas, la selección de los prospectos una vez cumplidos los requisitos previos se envía a una academia donde se le examinara y formara para posteriormente ser contratado.

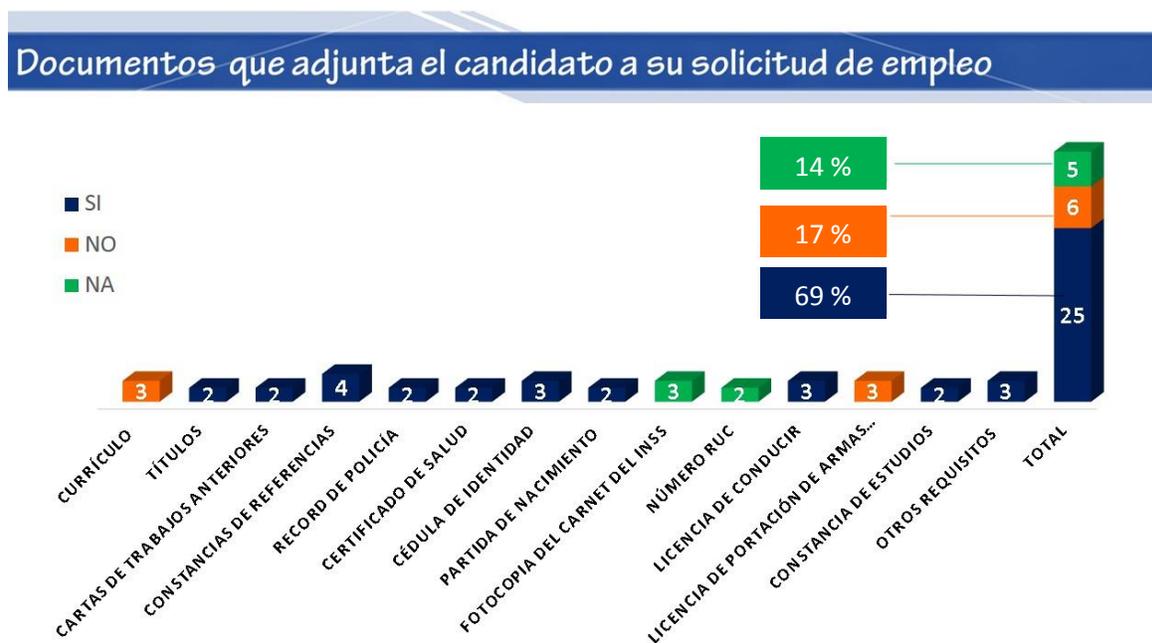
La institución de PN cuenta con Banco de Datos en la cual se hace referencia a todas las partes integrales del expediente por cada oficial. El encargado de recopilar toda la información es la Responsable del Departamento de Personal y Cuadro.

Gráfico N° 5



**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa.

Gráfico N° 6



**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa y encuesta a los oficiales de la división de Tránsito.

Según la Responsable de Personal y Cuadro los documentos que el candidato adjunta a su solicitud de empleo respondiendo en un 69.44 % del 100% de los documentos que debe adjuntar los cuales son: títulos, carta de trabajos anteriores, constancia de referencias, record de policía, certificado de salud, cédula de identidad, partida de nacimiento, licencia de conducir y constancias de estudios, 13.89% de estos no aplican (fotocopia del carnet del INNS y Número RUC) y el 16.67% (currículo y portación de armas) no se piden. Siendo confirmada esta información la encuesta realizada a los trabajadores, y la entrevista al Responsable de Personal y Cuadro.

## 5.4 Selección

### 5.4.1 Definición

Según (Chiavenato I. , 2007), la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado.

Este proceso consiste en evaluar y seleccionar candidatos para llenar una vacante. La primera actividad en este proceso es establecer o definir pruebas psicotécnicas, las técnicas necesarias para el proceso, estándares de medición y los resultados aceptables para la empresa, definir el número de entrevistas a realizarse, verificar los datos suministrados por el candidato.

La Policía Nacional realiza este proceso de forma minuciosa y a través de diferentes áreas, cada una de estas áreas se encarga de ejecutar una parte del proceso de selección por separado, por ejemplo: la parte psicológica, la parte médica, la parte aptitudinal y la parte física, etc., cada una elabora los resultados de forma individual con el objetivo de aportar datos colectivos.

#### 5.4.2 Importancia

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

El proceso de selección es de gran importancia ya que está directamente vinculado en el desempeño de la empresa por que proveerá los recursos humanos idóneos para las vacantes existentes, y se hará el mejor uso de los recursos empleados entre estos financieros, técnicos, organizacionales y humanos.

Para la Policía Nacional de Tránsito es importantes este proceso porque ellos manejan que de esta forma adquieren a los mejores candidatos que podrán ocupar los diferentes cargos en la institución.

#### 5.4.3 La Selección como Proceso de Comparación.

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

En el proceso de selección, se considera un proceso de comparación porque busca un balance entre los requisitos fijados y los resultados obtenidos del postulante.

La Policía Nacional realiza una discriminación de los candidatos mediante la comparación de las variables, características de los candidatos y el perfil buscado para seleccionar al mejor recurso.

#### 5.4.4 La Selección como un Proceso de Decisión

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante.

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

Chiavenato, (2007), refiere que en el proceso de selección se cuentan con varios candidatos para optar el cargo; pero la decisión de elección y contratación del candidato no está dentro de sus funciones.

En la Policía Nacional, la decisión de contratación le pertenece a un grupo colegiado e interdisciplinario y quien ejecuta esta decisión es el Departamento de Personal y Cuadro de Managua, ya que es una institución del estado y la contratación es centralizada y no en los departamentos.

#### 5.4.5 Modelos de Comportamiento.

Según (Luis R Gomez, 2008) Con frecuencia la organización, por medio del consultor interno de recursos humanos o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son: el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. Con dependencia del trato, se distinguen tres modelos de decisión respecto a los candidatos: la colocación, la selección y la clasificación de los candidatos. Así la selección de personal implica cuatro modelos de trato.

##### Modelo de Colocación

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

Este modelo de colocación se utiliza cuando existe una plaza vacante en la empresa y solo existe un candidato con las cualidades necesarias para cubrir esa vacante.

##### Modelo de Selección

Como lo dice en su libro (Luis, David, & Robert, 2008) Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del

proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.

Es aquí en este tipo de modelo de selección donde se aprecia que la selección es un proceso comparativo ya que al existir varios candidatos con las descripciones que exige el puesto a ocuparse; pero solo existe una vacante para ser cubierto y se elige al mejor candidato para el puesto.

### Modelo de Clasificación

Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretende llenar.

Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o rechazado, se le compara con los requisitos que exige los demás puestos a llenar hasta agotar posibilidades de las vacantes por ello se denomina modelo de clasificación (Chiavenato I. , 2007, pág. 172).

Este modelo de clasificación se aplica en empresas donde existen varias vacantes a cubrirse y existen unos varios candidatos a ocuparla, cada puesto tiene un perfil, requisitos y funciones previamente definidas por ARH; ejemplo este tipo de modelo de Clasificación sería si un candidato, no encajara en el puesto A, se evalúa si este candidato encaja en el puesto B o en el C y así se hace con cada candidato que se le interese a la empresa.

Los Modelos de Comportamientos no influyen o no aplican en la Policía Nacional ya que hay una estructura vertical que se cubre con carreras administrativas y apegadas a las políticas internas. Cabe señalar que los puestos de mayor relevancia no solamente se obtienen de esta manera sino por asuntos de políticas externas a la institución.

#### 5.4.6 Pasos de la Selección del Personal.

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 Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 201).

En los pasos de selección de personal cada empresa variara según su perfil y necesidad algunas llenan formularios determinados por la empresa debe ser llenado por el candidato, además, de información y datos importantes del candidato, contiene cuestionario del perfil que se busca cubrir de esta forma se descartan a los candidatos menos adecuados para ocupar la vacante.

En la Policía Nacional los pasos para la selección de personal son los siguientes:

- ✓ Asistir a convocatoria.
- ✓ Someterse a los diferentes exámenes y pruebas.
- ✓ Una vez llenados los exámenes y pruebas pertinentes e iniciado el expediente se realiza la incursión a la academia.
- ✓ En la academia de la Policía Nacional se efectuara la formación pertinente para realizar luego la contratación.

Gráfico N° 7

*Pasos que se realizan en el proceso de selección de personal de la PN*

<b>PASOS</b>	<b>SI</b>
RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES.	
<b>ENTREVISTA PRELIMINAR.</b>	
ADMINISTRACIÓN DE EXÁMENES.	
<b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN.</b>	
VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS.	
<b>EVALUACIÓN MÉDICA.</b>	
ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.	
<b>DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO.</b>	
DECISIÓN DE CONTRATAR.	
<b>REALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.</b>	

**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa y oficiales de la división de Tránsito.

5.4.6.1 Entrevista de Selección.

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. (Chiavenato I. , 2009, pág. 149)

La entrevista de selección es uno de los primeros métodos utilizados para obtener información del candidato; pero no es objetiva y requiere de tiempo pero se utiliza ya que les es de utilidad para tomar la decisión final.

En la Policía Nacional se realizan tres niveles de entrevista de Selección; la primera es cuando el postulante llega a la convocatoria, la segunda es la que se da a través de los procesos intermedios durante las pruebas que realiza el aspirante y la tercera y última previa a su contratación.

#### 5.4.6.2 Descripción realista del cargo

Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En 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 Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217).

Para que en una empresa exista un orden se debe plasmar en un manual de funciones las funciones del puesto, las responsabilidades del puesto y dependencias.

Según la Responsable de Personal y Cuadro la Policía Nacional cuenta con un Manual de Funciones en cada área de trabajo; sin embargo esta información no se pudo constatar.

#### 5.4.6.3 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 departamento de recursos humanos. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217)

La decisión de contratar variará según el tamaño y complejidad de la empresa; pero lo más idóneo el futuro supervisor del candidato realice esta función ya que estos trabajaran juntos o el departamento de ARH de la empresa.

Según la entrevista realizada a la Responsable de Personal y Cuadro el tiempo mínimo para contratar es superior a los tres meses debido a que el proceso ya está reglamentado y obedece más que al tiempo que pueda estar el recurso a un procedimiento ya establecido por las políticas internas.

Imagen N° 1



**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa.

## 5.5 Contratación.

### 5.5.1 Definición.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 217)

Esta etapa esta formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. (Grados, 2013, pág. 256).

En la etapa de contratación se concluye con el proceso de selección, a partir de este momento la persona seleccionada para el cargo pasa a formar parte de la empresa, por un periodo determinado o de duración indefinida esto se señalará en el contrato.

En la PN el seleccionado pasa a la academia y una vez graduado este pasa oficialmente a ser contratado y de esta manera a formar parte de la PN en las diferentes divisiones y especialidades.

#### 5.5.2 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) la 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. (Mejía, 2005).

Mejía define las partes esenciales que debe de contener el contrato; pero los contratos variarán según la legislación del lugar, requisitos según del puesto, las responsabilidades del cargo entre otras.

En la Policía Nacional los contratos que se realizan están apegados a la ley 185 del Código de Trabajo Nicaragüense por ser esta una institución del estado.

## 5.6 Inducción.

### 5.6.1 Programas de Inducción.

Es importante saber que una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tengan éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto. (David Ulrich, 2012, pág. 28).

La inducción es una excelente herramienta necesaria para agilizar el aprendizaje del nuevo integrante, así como orientarlo y capacitarlo en el nuevo puesto, utilizando diversos métodos según lo establezca la empresa.

La Policía Nacional cuenta con la Academia de Policía Walter Mendoza, en la cual se da el Proceso de Formación e Inducción.

### 5.6.2 Fines de la Inducción.

Reducción de Costo.

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

La inducción es un método que se aplica para agilizar el ingreso y adaptación del nuevo integrante a la empresa, es por ello que se reducen costos y maximizan utilidades, ya que el nuevo empleado empezará en menor tiempo a ser productivo para la empresa, además, se ahorrarán errores que en una empresa significa dinero saliente.

## Reducción de Estrés y Ansiedad.

El término estrés se refiere de manera general a las presiones que las personas sienten en la vida. La presencia de estrés en el trabajo es casi inevitable en muchos puestos. Cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y esta tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto. Las personas estresadas suelen estar nerviosas y preocuparse todo el tiempo. Es fácil provocar su ira y no puede relajarse. (Werther Jr Ph & Davis Ph, 2008, pág. 428).

Werther expone un punto muy importante y clave para detectar si el empleado sufre de estrés o ansiedad, y es cuando la calidad de su trabajo reduce considerablemente es algo que debe alertar a los encargados del personal de RRHH por que deben de aplicar medidas correctivas ya que esta situación afecta al trabajador como a la empresa.

## Reducción de la Rotación de Personal.

Los índices de rotación de personal demasiados altos representan un gasto considerable para la compañía que no puede recuperarse.

Por suerte al mejorar el entorno laboral, poner en práctica estrategias de contratación inteligentes y garantizar la organización de tu compañía es posible mantener el índice de rotación de personal en un índice de rotación de personal en un mínimo saludable.

En la actualidad existe un alto nivel de rotación de personal que genera pérdidas para la empresa por los recursos humanos, financieros y técnicos empleados para el proceso de reclutamiento y selección, es por ello, que una el proceso de correcto de inducción evitaría la rotación de personal para la empresa.

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. , 2007)

Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros es uno de los propósitos para los cuales se aplica la inducción al nuevo integrante de la empresa.

Según la Responsable de Personal y Cuadro la respuesta brindada fue categórica con un si en cada uno de los ítems de los fines de la inducción lo utilizan para reducción de costos, de estrés y ansiedad, de rotación de personal y para ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

Gráfico N°8



Fuente: Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa, encuesta a los oficiales de la división de Tránsito y guía de observación en el lugar.

## 5.7 Desempeño Laboral

### 5.7.1 Definición.

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Gonzales, 2010).

El desempeño laboral son actuaciones del trabajador en su puesto de trabajo, el desempeño se evalúa y se clasifica en eficiente o no, con la finalidad de ascenso en la empresa o institución.

En la Policía Nacional se evalúa el desempeño laboral semestralmente; pero la PN es una institución de servicio solo lo hace con el objetivo mejorar el servicio y como observación para oportunidad de ascenso realizado según políticas internas establecidas cada cinco años.

### 5.7.2 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, 2008, pág. 306).

La importancia del desempeño laboral permite medir el rango de eficiencia y eficacia de los recursos humanos en la planeación, producción y prestación de servicio.

En la PNT la importancia consiste en que se evaluando el desempeño se mejorara el servicio que se le brinda a la población y contribuye a la posibilidad de ascenso.

### 5.7.3 Factores.

#### Competencias laborales.

De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente. (Llanes, 2015)

Al referirnos a las competencias laborales del empleado se refiere a los atributos que contribuyen al desempeño del trabajador.

#### Conocimientos

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. (Luis, David, & Robert, 2000, pág. 160).

La información de experiencias vividas y adquiridas a través de la práctica o la teoría se convierte en conocimientos.

## Capacitaciones.

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. (Alfonso Siliceo, 2004, pág. 25).

Las capacitaciones son actividades que se realizan con el objetivo de desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el colaborador, y se realiza en un tiempo previamente definido.

## Habilidades.

Según Jaime las habilidades pueden determinarse por medio de los siguientes elementos:

- Entrenamiento
- Destreza
- Agilidad
- Rapidez (Grados, 2013, págs. 171,172).

## Experiencias.

La palabra experiencia significa comprobar. La experiencia es siempre práctica, y consiste en verificar sucesos o adquirir conocimientos y habilidades por la vivencia de los mismos. Un conocimiento experimental es aquel que se comprueba mediante resultados observables. (Luis, David, & Robert, 2000, pág. 86).

La experiencia es la acumulación de conocimientos que una persona o empresa logra en el transcurso del tiempo.

## Actitudes.

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

Las actitudes refieren a las cualidades que posee el colaborador y estas son de interés para el empleador ya que se sirve como estándar para medir el desempeño.

Establecimientos de metas.

La teoría de establecimiento de metas afirma que las personas tienen metas consientes que las llenan de energía y dirige sus pensamientos y comportamientos hacia un fin. Las metas deben ser aceptables para los empleados. Metas que motivan: Deben ser aceptables, retadoras y alcanzables, deben ser específicas, cuantificables y mesurables (Snell, 2001, pág. 462).

Con las metas se direcciona el colaborador, empresa u organización y para cumplirlas se fijan cursos de acción.

Motivaciones.

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. (A.Judge, 2009, pág. 175).

La motivación, es un motor que impulsará al trabajador a cumplir con las tareas designadas, sus esfuerzos se harán tras la consecución de un objetivo porque está animado por medio de las técnicas usadas por el empleador entre las motivaciones más comunes están las financieras, de ascenso entre otras.

Cada uno de estos factores influyen en el desempeño laboral de los oficiales de la Policía Nacional uno de manera positivas y otros de manera negativas esto se maneja por la información obtenida en encuesta al responsable del departamento de personal y cuadro y entrevista aplicada a los funcionarios de la Policía Nacional de Tránsito.

Gráfico N°9

*Competencias y Aspectos del clima laboral que afectan el desempeño de los oficiales y funcionarios de la PN*

Competencias que afectan el desempeño laboral del funcionario u oficial de la PN		Aspectos del clima laboral que afectan el desempeño de los oficiales y funcionarios de la PN	
COMPETENCIAS LABORALES	SI	CLIMA LABORAL	SI
Conocimientos	P	Ambiente de trabajo ←	N
Habilidades	P	Relaciones de trabajo	P
Experiencias	P	Relaciones interpersonales ←	N
Actitudes	P	Relación con los civiles	P
Establecimiento de metas	P	Liderazgo ←	N
Motivaciones	N	Tecnología adecuada	N
Características personales	P		

**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa y encuesta a los oficiales de la división de Tránsito.

## 5.8 Comportamiento Organizacional

### 5.8.1 Clima Laboral.

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El termino clima laboral se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima laboral es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades.

En realidad, el clima laboral influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (Chiavenato I. , 2011, pág. 50).

El Clima Laboral se refiere al ambiente interno de la empresa en el que se desarrollan los trabajadores, este clima variará según los aspectos que la empresa y el trabajador tengan interés.

Según la Responsable de Personal y Cuadro y las encuestas aplicadas a los oficiales todos los aspectos señalados en la entrevista afectan el desempeño en un 100% de manera positiva o negativa dependiendo del contexto (Ver Gráfico N° 10).

### 5.8.2 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 I. , 2007, pág. 144)

El ausentismo es la ausencia temporal del empleado, este puede ser por varias razones, por salud, problemas familiares, malas relaciones interpersonales en la empresa, entre otras.

El ausentismo en los funcionarios de la Policía Nacional obedece a todas las causas planteadas en entrevista y encuesta respectivamente en un 100% de forma negativa y dependiendo del contexto. (Ver Gráfico 11)

### 5.8.3 Rotación de personal.

La Rotación de Personal y el absentismo constituyen factores de incertidumbres e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son factores de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas involucradas. 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 a los que faltan. (Chiavenato I. , 2007, pág. 146).

Chiavenato expone como la rotación de personal dentro de una empresa es algo que el área de RRHH no puede predecir y afecta a la imagen y finanzas de la empresa.

Gráfico N° 10



**Fuente:** Entrevista realizada al Responsable de Personal y Cuadro de la Policía Nacional de Matagalpa y encuesta a los oficiales de la división de Tránsito.

En la información brindada en la mayoría de los casos exceptuando el crecimiento del mercado, prestaciones de la institución y el tipo de supervisión todas las otras causas obedecen a una premisa de valor verdadero y a considerar como reales.

## VI. CONCLUSIONES

Esta investigación se finaliza evaluando y analizando los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación aplicados dando respuesta a los tres objetivos específicos fijados se concluye lo siguiente:

1. Se identificaron las dificultades e inconsistencias en el subsistema de aprovisionamiento de los recursos humanos de la PN; no se manejan los mismos conceptos y acciones en todas las personas involucradas en el estudio, las cuales efectúan sus labores de forma individual y por lo tanto varían en cuanto a su desarrollo y eficacia.
2. En el desempeño laboral, de los oficiales de la Policía Nacional de Tránsito se constató: la poca remuneración, beneficios sociales no tan atractivos y el riesgo que representa su labor. Por tanto, no se encontró un oficial con alta percepción de gratificación por el trabajo que realiza.
3. El subsistema de aprovisionamiento de los RRHH influye de forma negativa en el desempeño laboral de los oficiales de policía quienes en muchos casos han sido reclutados y están cumpliendo sus labores porque no tienen otra opción laboral y oferta de trabajo; es obvio que el factor remuneración funciona en contra del desempeño de los oficiales y por último pero no menos importante, el riesgo al que están expuestos.

## BIBLIOGRAFIA

- A.Judge, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). Mexico: pearson prentice hall.
- Alfonso Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa, S.A de C.V.
- Alma Cecilia, P. S. (2006). *Modelo de evaluacion por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.
- Arbibay, M. d. (2005). *Seguridad y salud laboral*. Mexico: Ideaspropias editodial.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Prentice Hall.
- Beuchot, M. (2003). *Hermeneutica analogico*. San Esteban: Salamanca.
- Butterriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Mexico: Gestion 2000.
- Carlos, M. L. (2002). *Personal y profesion,procedimientos y tecnicas de selección y orientación*. Madrid: Tea edisiones S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento Humano*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chicavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos* (octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Concepción Nieto, M. (2014). *Los efectos del trabajo con personas mayores deependientes*. Mexico: ISBN.

- Daniel Patricio, J. (2011). *Manual de recursos Humanos*. España: Esic editorial.
- David Ulrich, J. Y. (2012). *Recursos Humanos de afuera hacia adentro*.
- Davis, W. B. (2008). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Dawking, R. J. (2005). *El gen egoista. Las bases biologicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat.
- Dessler G. (2001). *administracion de recursos humano*. Mexico: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos* (decimopromera edicion ed.). mexico: pearson educacion.
- EduardoAmarós. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill .
- Gary, D. (1996). *Administración del Personal*. México: Perntice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gomez & Mejía, L., & Balkin, D. B. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Epaña: Pearson- Prentice Hall.
- Gonzales, S. D. (2010). *Recursos Humanos*. Madrid,España: Ediciones PARANINFO,S.A.
- Guillermo Lacalle, G. (2012). *Operaciones Administrativas de recursos Humanos*.
- Jesus Francisco, M. M. (2006). *Absentismo laboral*. pc editorial.
- Jesus, M., Alonzo, M., & Pablo, R. (2006). *Seleccion de personal, la busqueda del candidato adecuado*. España: Ideas propias editorial,S.L.
- Juan Carlos, R. S. (2004). *Modelo de gestion de recursos humanos*. Barcelona: uoc.
- Judge A, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). mexico: pearson prentice hall.

- LLanos Rete Javier. (2008). La selección como proceso de comparación. En L. R. Javier, *Como entrevistar para la selección de personal* (pág. 200). Mexico: Pax México.
- Luis R Gomez, D. B. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En D. B. Luis R Gomez, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). España, Madrid:
- Luis, G. M., David, B., & Robert, C. (2008). *Gestión de recursos humanos* (quinta ed.). Madrid: pearson educación s.a.
- Luis, G., David, B., & Robert, C. (2000). *gestion de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Luis, G., David, B., & Robert, C. (2000). *gestion de recursos humanos*. madrid: Prentice Hall.
- Martha Alicia, A. (s.f.). Direccion estratégica de recursos humanos, gestion por competencias. Buenos Aires.
- Maslow, H. (2000). *Administración de recursos humanos*. Nueva Your: Kairos.
- Mejia, H. V. (2005). *Código del trabajo de la republica de icaragua*. Managua.
- Molinares, J. F. (2006). Absentismo laboral. pc editorial.
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Peña, R. M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid : Especial directivo .
- personal, D. d. (18 de 09 de 2015). Obtenido de <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- R. Wayne Mondy, S. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ricardo, A. (2006). *Administración de compensaciones*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Robbins Stephen, p. y. (2004). *Administracion*. Mexco: pearson education.

- Rojas, M. L. (2005). *Competencia laboral y educación basada en normas y competencias*. Mexico: Editorial Limusa, S.A de C.V.
- Rosa, P., & Domingo, M. (2007). *Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Especial directivo.
- SalvadorMercado. (2004). *Administración aplicada*. Mexico: Limusa S.A de C.V.
- Sampieri, C. (2006). *Metodología de la Investigación*.
- SHERMAN, C. y. (1987). *Administración del Personal*. Editorial South-Western Publishing.
- Siliézar Mario. (2005). La selección como proceso de decisión y elección. En S. Mario, *Técnicas de reclutamiento y selección de personal* (pág. 156). Mexico:
- Simon L. & Dolan, R. V. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Simon, L., Ramón, V. C., & Susan, E. K. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Snell, T. S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. Mexico: Prentice S.A.
- Torres, I. M. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Republica Dominicana: adventure works.
- Varela, R. A. (2006). *Administración de compensaciones*. Mexico: pearson prentice hall.
- Victor, O., Vilá, P., & Diaz, C. (2011). la selección como proceso de comparación . En O. Victor, P. Vilá, & C. Diaz, *Desarrollo del factor humano* (pág. 208). Argentina: UOC.

- wayne Mondy, R. N. (1996). *Administracion de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Werther Jr Ph, W., & Davis Ph, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther W , Davis K. (2000). *administracion de personal y recursos humanos*. Mexico: MacgrawHill.
- Werther William,Davis Kaith. (2008). *el capital humano de las empresas*. mexico: Mcgrawhill.
- Werther, W. K. (2008). *Administracion de Empresas* (sexta ed.). Mexico: MC, Graw,Hill.
- Werther, W., & Keith, D. (2000). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. Mexico: The McGraw Hill Companies.
- William B. Werther, J., & Keith Davis, P. (1991). *Administracion de Personal y Recursos Humanos* (3° ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill/Interamericana.
- Yuni J,Urbano C. (2006). *tecnicas para investigar y formular proyectos de investigacion 2*. cordoba: brujas.
- Zacarias Cortéz, E. (2000). *Pasos para hacer una investigación*. Clasiccs Roxsil.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN- Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Matagalpa



ENTREVISTA

---

---

Estimada Responsable del Departamento Personal y Cuadro Policía Nacional, sede Matagalpa, somos estudiantes del quinto año de la carrera de administración de empresas con el objetivo de investigar para realizar seminario de graduación; le estamos solicitando su participación en la siguiente entrevista que tiene como objeto indagar a cerca de la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores policía de tránsito Policía del municipio de Matagalpa, año 2015.

Cabe mencionar que los datos extraídos en esta entrevista serán utilizados exclusivamente para uso académico.

Gracias por su colaboración.

---

---

1. ¿Tienen elaborada La Misión y Visión de la empresa?
2. ¿Cuenta la Institución con un Dpto. de RH?
3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en esta institución?

4. ¿Qué se hace para prevenir y evitar accidentes laborales?

5. Existe una comisión mixta de HIT?

6. ¿Existe un plan de beneficios sociales en la PN?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

7. Si existe un plan ¿Comprende los aspectos siguientes?

Alimentación.	<input type="checkbox"/>
Seguro social.	<input type="checkbox"/>
Subsidios.	<input type="checkbox"/>
Medicamentos.	<input type="checkbox"/>
Exámenes médicos.	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

8. ¿Existe plan de compensaciones financieras?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

9. Si existe, ¿es igual al salario Mínimo?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

10. ¿Existe la planeación de los RH?

11. ¿Para Usted cual es la importancia de la planeación de RH en la PN?

12. ¿Cuál de los siguientes modelos utiliza la PN en el proceso de la Planeación de los RH?

<b>Modelos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Basado en la demanda			
Estimado del Servicio			
Basados en el segmento de cargos o rangos			
Basado en el flujo de personal			
Basado en la planeación integrada			

13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos?

A partir de la segmentación de cargos.

A partir de la disponibilidad de RH

14. ¿Cuenta con políticas de planeación de RH?

SI

NO

15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?

<b>FACTORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Población y fuerza laboral			
Cambio de valores			
Descripción y análisis de los puestos			
Aplicación de la técnica de incidente crítico			
Requisitos de personal			

16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

SI

NO

17. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?

SI

NO

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

<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Actividades laborales			
Actividades orientadas hacia el trabajador			
Maquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados			
Elementos tangibles relacionados con el puesto			
Desempeño del puesto			
Requisitos personales para el puesto			

19. ¿Qué métodos utiliza para la recolección de información?

<b>MÉTODOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Entrevistas			
Cuestionarios			
Observaciones			
Diario o bitácora del participante			
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetro, contadores o películas			
Conferencia con analistas de puestos o expertos			

20. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?

21. ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

22. ¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?

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

23. ¿Qué tipo de técnicas de reclutamiento utilizan?

INTERNO	<input type="checkbox"/>
EXTERNO	<input type="checkbox"/>
MIXTO	<input type="checkbox"/>

24. ¿Cómo se inicia el proceso de reclutamiento?

25. ¿Se cuenta con un banco de datos de RH?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

26. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la institución?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

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

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

28. ¿Cuál de los siguientes Documentos adjunta el candidato a la solicitud de empleo?

DOCUMENTOS	SI	NO	NA
Currículo			
Títulos			
Cartas de trabajos Anteriores			
Constancias de referencias			
Record de policía			
Certificado de salud			
Cédula de identidad			
Partida de nacimiento			
Fotocopia del carnet del INSS			
Número RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas de fuego			
Constancia de estudios			

29. ¿Quién es el encargado de recibir los documentos del candidato?

Director general	<input type="checkbox"/>
Responsable de RH	<input type="checkbox"/>
Jefe del área	<input type="checkbox"/>
Releccionista o secretaria	<input type="checkbox"/>
Personal de seguridad	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

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

31. ¿Se seleccionan a la persona según las características del cargo?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

32. ¿Quién tomo la decisión de seleccionar al candidato?

Director general	
Responsable de RH	
Jefe del área	

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

MODELOS	SI	NO	NA
Colocación			
Selección			
Clasificación			
Valor agregado			

34. ¿Cuáles de los pasos se realizan en el proceso de selección del personal?

PASOS	SI	NO	NA
Recepción preliminar de solicitudes			
Administración de exámenes			
Entrevista de selección			
Verificación de referencias			
Evaluación médica			
Entrevista con el supervisor			
Descripción realista del puesto			
Decisión de contratar			
Realimentación del proceso de selección			

35. ¿Qué tipo de pruebas le realizan en el proceso de selección?

De conocimiento	<input type="checkbox"/>
De desempeño	<input type="checkbox"/>
Psicológicas	<input type="checkbox"/>
Respuestas gráficas	<input type="checkbox"/>
Habilidades	<input type="checkbox"/>
Médicas	<input type="checkbox"/>

36. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a la vacante?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

37. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

38. ¿Quién le realizo la entrevista?

Comisionado en jefe	<input type="checkbox"/>
Responsable de personal y cuadro.	<input type="checkbox"/>
Jefe del área.	<input type="checkbox"/>

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

40. ¿Quién hace la gestión de contratación?

Comisionado en jefe	<input type="checkbox"/>
Responsable de personal y cuadro.	<input type="checkbox"/>
Jefe del área.	<input type="checkbox"/>
Agencia de empleo	<input type="checkbox"/>

41. ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el oficial o funcionario?

Inmediatamente	<input type="checkbox"/>
Una semana	<input type="checkbox"/>
15 días	<input type="checkbox"/>
Un mes	<input type="checkbox"/>
2 meses	<input type="checkbox"/>
3 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 3 meses	<input type="checkbox"/>

42. ¿Existe un programa de inducción para los oficiales y funcionarios nuevos en la institución?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

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

<b>FINES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Reducción de los costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducción del estrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducción de la rotación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. ¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la institución?

46. ¿Cuál de las siguientes competencias afectan el desempeño laboral del funcionario u oficial?

<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Conocimientos			
Habilidades			
Experiencias			
Actitudes			
Establecimiento de metas			
Motivaciones			
Características personales			

47. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral afectan el desempeño de los oficiales y funcionarios?

<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo			
Relaciones interpersonales			
Relación con los civiles			
Liderazgo			
Tecnología adecuada			

48. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los oficiales y funcionarios de la PN?

<b>ASPECTOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Sentido de pertenencia			
Disposición para el trabajo			
Confianza con la institución			
Apropiación institucional			

49. ¿Cuáles considera son las causas del ausentismo del oficial o funcionario?

<b>CAUSAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes laborales			
Accidente común			
Problemas familiares			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo			
Falta de supervisión			
Beneficios de convenio			

50. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal

<b>CAUSAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Atraídos por otras empresas			
Política salarial			
Crecimiento del mercado			
Prestaciones de la institución			
Tipo de supervisión			
crecimiento profesional			
Relaciones humanas			
Condiciones de trabajo			
Moral de la empresa			
Cultura organizacional			
Políticas de reclutamiento y selección de personal			
Criterios de evaluación del desempeño			
Políticas inflexibles			

## ANEXO 2

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN- Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM - Matagalpa



## ENCUESTA

---

Estimados oficiales y funcionarios de la Policía Transito, del municipio de Matagalpa, somos estudiantes del quinto año de la carrera de administración de empresas de la UNAN Matagalpa; le estamos solicitando su participación en la siguiente encuesta que tiene como objeto, indagar a cerca de la Influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Policía Nacional del municipio de Matagalpa, año 2015. Cabe mencionar que los datos extraídos en esta encuesta serán utilizados exclusivamente para uso académico.

Gracias por su colaboración.

Esta encuesta es totalmente anónima, por lo que le pedimos no escribir nombres, solamente su sexo F para el femenino y M masculino.

Marque con una X, según su criterio. Gracias por su participación.

---

Sexo

1. ¿Tienen elaborada la Misión y Visión de la empresa?

2. ¿Cuenta la Institución con un Dpto. de RH?

3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?

4. ¿Qué medidas de Higiene Laboral se toman en la institución?

5. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?

6. ¿Existe una comisión mixta de HST?

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

SI  NO

8. Si existe ¿Comprende los siguientes Aspectos?

Alimentación.	<input type="checkbox"/>
Seguro social.	<input type="checkbox"/>
Subsidios.	<input type="checkbox"/>
Medicamentos.	<input type="checkbox"/>
Exámenes médicos.	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

9. ¿Existe plan de compensaciones financieras?

SI  NO

10. Si existe, ¿es igual al salario Mínimo?

SI  NO

11. ¿Cuál de los siguientes Documentos adjunta el candidato a la solicitud de empleo?

DOCUMENTOS	SI	NO	NA
Currículo			
Títulos			
Cartas de trabajos Anteriores			
Constancias de referencias			
Record de policía			
Certificado de salud			
Cédula de identidad			
Partida de nacimiento			
Fotocopia del carnet del INSS			
Número RUC			
Licencia de conducir			
Licencia de portación de armas de fuego			
Constancia de estudios			
Otros requisitos			

12. ¿Quién es el encargado de recibir los documentos del candidato?

Director general	<input type="checkbox"/>
Responsable de RH	<input type="checkbox"/>
Jefe del área	<input type="checkbox"/>
Releccionista o secretaria	<input type="checkbox"/>
Personal de seguridad	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

13. ¿Qué tipo de pruebas le realizan en el proceso de selección?

De conocimiento	<input type="checkbox"/>
De desempeño	<input type="checkbox"/>
Psicológicas	<input type="checkbox"/>
Respuestas gráficas	<input type="checkbox"/>
Habilidades	<input type="checkbox"/>
Médicas	<input type="checkbox"/>

14. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a la vacante? SI  NO

15. ¿Quién le realizo la entrevista?

Comisionado en jefe	<input type="checkbox"/>
Responsable de personal y cuadro.	<input type="checkbox"/>
Jefe del área.	<input type="checkbox"/>

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

SI  NO

17. ¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el oficial o funcionario?

Inmediatamente	<input type="checkbox"/>
Una semana	<input type="checkbox"/>
15 días	<input type="checkbox"/>
Un mes	<input type="checkbox"/>
2 meses	<input type="checkbox"/>
3 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 3 meses	<input type="checkbox"/>

18. ¿La institución está cumpliendo con lo contratado? SI  NO

19. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo? SI  NO

20. ¿Cada cuánto realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador?

Al finalizar un periodo	<input type="checkbox"/>
cada 6 meses	<input type="checkbox"/>
cada año	<input type="checkbox"/>

21. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral afectan el desempeño de los oficiales y funcionarios?

<b>CLIMA LABORAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo			
Relaciones interpersonales			
Relación con los civiles			
Liderazgo			
Tecnología adecuada			

22. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los oficiales y funcionarios de la PN?

<b>ASPECTOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Sentido de pertenencia			
Disposición para el trabajo			
Confianza con la institución			
Apropiación institucional			

23. ¿Cuáles considera son las causas del ausentismo del oficial o funcionario?

<b>CAUSA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Enfermedad común			
Enfermedad profesional			
Accidentes laborales			
Accidente común			
Problemas familiares			
Problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo			
Falta de supervisión			
Beneficios de convenio			

24. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal

<b>CAUSA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Atraídos por otras empresas			
Política salarial			
Crecimiento del mercado			
Prestaciones de la institución			
Tipo de supervisión			
crecimiento profesional			
Relaciones humanas			
Condiciones de trabajo			
Moral de la empresa			
Cultura organizacional			
Políticas de reclutamiento y selección de personal			
Criterios de evaluación del desempeño			
Políticas inflexibles			

### ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

FAREM-MATAGALPA



### GUÍA DE OBSERVACIÓN

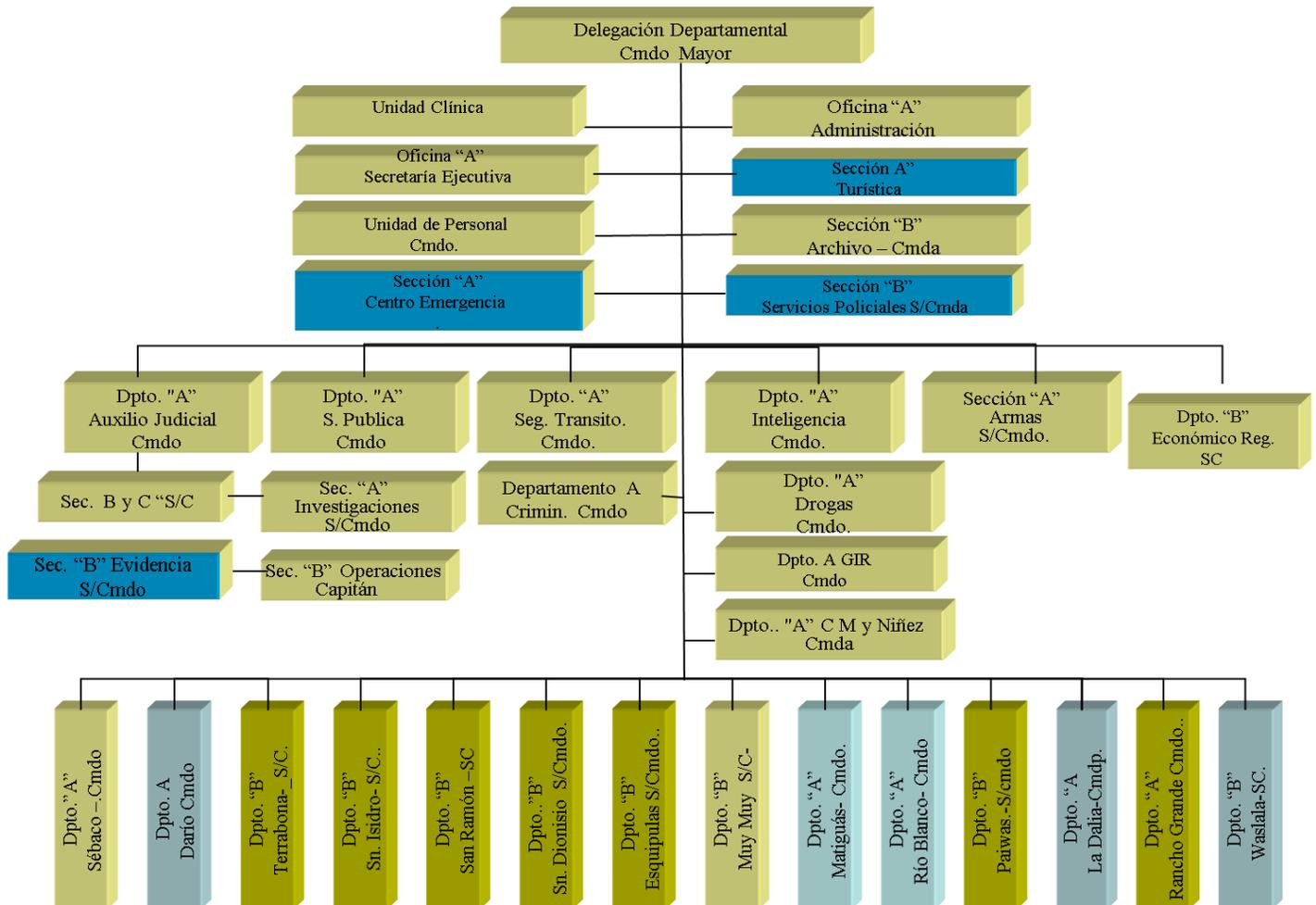
No	ÍTEM PARA OBSERVACIONES	SI	NO	NA
01	¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?			
02	¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa?			
03	¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?			
04	¿Existe una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo			
05	¿Existe 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 igual o superior al salario mínimo?			
09	¿Cuentas con políticas de planeación de RRHH?			
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 de personal?			
14	¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?			
	Currículo.			
	Títulos.			
	Cartas de trabajo anteriores.			
	Constancias de referencias.			
	Record de policía.			
	Certificado de salud.			
	Cedula de identidad.			
	Partida de nacimiento.			
	Partida de nacimiento de los hijos.			
	Fotocopia carnet del INSS			
	Numero ruc			
	Licencia de conducir			
	Licencia de portación de armas.			
	Constancias de estudios.			
	Otros requisitos.			
15	¿Una vez que se decide contratar, cuanto tiempo después fue contratado el trabajador?			

	Inmediatamente			
	15 días después			
	1 mes			
	2 meses			
	3 meses			
	Más de 3 meses			
17	¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del 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 completa o tiempo parcial.			
	Periodo de prueba.			
	Retribución			
	Numero de pagas			
	En caso de obras, el alcance del trabajo			
	Categoría del trabajador.			
	Datos del centro de 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?			

## ANEXO 4

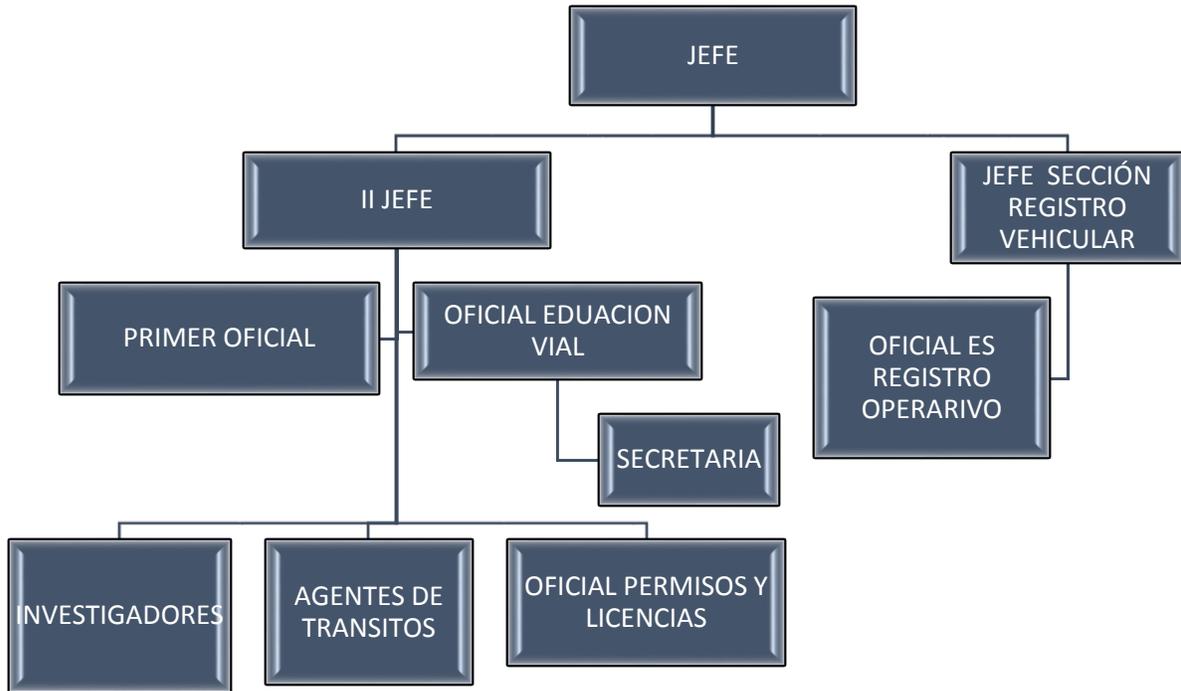
### Organigrama de Policía Nacional de Matagalpa



Fuente: Departamento de Personal y Cuadro

## ANEXO 5

### Organigrama de Policía de Tránsito de Matagalpa



Fuente: Departamento de Personal y Cuadro

## ANEXO 6

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																						
SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RH	PLANEACION	DEFINICION	1. EXISTE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																						
		IMPORTANCIA	2. ¿PARA USTED CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																						
		PROCESO	3. ¿Cuál DE LOS SIGUIENTES MODELOS UTILIZA EN EL PROCESO DE PLANEACION DE RH? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">MODELO</th> <th style="text-align: center;">S I</th> <th style="text-align: center;">N O</th> <th style="text-align: center;">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Basado en segmentos de cargos.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Basado en el flujo de personal.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Basado en la planeación integrada.</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	MODELO	S I	N O	N A	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Basado en segmentos de cargos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Basado en la sustitución de puestos claves.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Basado en el flujo de personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Basado en la planeación integrada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MODELO	S I	N O	N A																								
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Basado en segmentos de cargos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Basado en la sustitución de puestos claves.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Basado en el flujo de personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Basado en la planeación integrada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
			4. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos? __ A partir de la oferta. __ A partir de la demanda	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.																						

		OBJETIVOS Y POLITICAS	5. ¿CUENTAS CON POLITICAS DE PLANEACION DE RH? __ SI __ NO	ENTREVISTA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																								
		FACTORES	6. QUE FACTORES INFLUYEN EN LA PLANEACION DE LOS RH. <table border="1" data-bbox="953 509 1465 808"> <thead> <tr> <th>FACTORES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</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 incidente crítico.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES	S I	N O	N A	Población y fuerza laboral.				Cambio de valores.				Descripción y análisis de puestos.				Aplicación de la técnica de incidente crítico.				Requisitos de personal.				ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.
FACTORES	S I	N O	N A																										
Población y fuerza laboral.																													
Cambio de valores.																													
Descripción y análisis de puestos.																													
Aplicación de la técnica de incidente crítico.																													
Requisitos de personal.																													
		CUESTIONES CLAVES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL DISEÑO Y ANALISIS DE PUESTOS.	7. ¿EXISTEN LAS FICHAS OCUPACIONALES DE LOS CARGOS?. __ SI __ NO 8. ¿CUENTAN CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA CARGO? SI __ NO.	ENTREVISTA OBSERVACION.	Gerente o Administrador de RH.																								

		TIPO DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO	9. ¿Qué TIPO DE INFORMACION RE RECOPILA PARA EL ANALISIS DEL PUESTA? <table border="1" data-bbox="953 415 1465 883"> <thead> <tr> <th data-bbox="953 415 1314 488">TIPO DE INFORMACION</th> <th data-bbox="1314 415 1352 488">S I</th> <th data-bbox="1352 415 1409 488">N O</th> <th data-bbox="1409 415 1465 488">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="953 488 1314 521">ACTIVIDADES LABORALES.</td> <td data-bbox="1314 488 1352 521"></td> <td data-bbox="1352 488 1409 521"></td> <td data-bbox="1409 488 1465 521"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 521 1314 586">ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL TRABAJADOR.</td> <td data-bbox="1314 521 1352 586"></td> <td data-bbox="1352 521 1409 586"></td> <td data-bbox="1409 521 1465 586"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 586 1314 683">MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y MATERIALES UTILIZADOS.</td> <td data-bbox="1314 586 1352 683"></td> <td data-bbox="1352 586 1409 683"></td> <td data-bbox="1409 586 1465 683"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 683 1314 781">ELEMENTOS TANGIBLES E INTANGIBLES RELACIONADOS CON EL PUESTO.</td> <td data-bbox="1314 683 1352 781"></td> <td data-bbox="1352 683 1409 781"></td> <td data-bbox="1409 683 1465 781"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 781 1314 813">DESEMPEÑO DEL PUESTO.</td> <td data-bbox="1314 781 1352 813"></td> <td data-bbox="1352 781 1409 813"></td> <td data-bbox="1409 781 1465 813"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 813 1314 883">REQUISITOS PERSONALES PARA EL PUESTO.</td> <td data-bbox="1314 813 1352 883"></td> <td data-bbox="1352 813 1409 883"></td> <td data-bbox="1409 813 1465 883"></td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A	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.
TIPO DE INFORMACION	S I	N O	N A																														
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.																																	

		<p>METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DEL PUESTO.</p>	<p>10. ¿Qué METODOS UTILIZA PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="953 448 1314 516">METODOS</th> <th data-bbox="1314 448 1352 516">S I</th> <th data-bbox="1352 448 1409 516">N O</th> <th data-bbox="1409 448 1465 516">N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="953 516 1314 548">Entrevista</td> <td data-bbox="1314 516 1352 548"></td> <td data-bbox="1352 516 1409 548"></td> <td data-bbox="1409 516 1465 548"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 548 1314 581">Cuestionarios</td> <td data-bbox="1314 548 1352 581"></td> <td data-bbox="1352 548 1409 581"></td> <td data-bbox="1409 548 1465 581"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 581 1314 613">Observación</td> <td data-bbox="1314 581 1352 613"></td> <td data-bbox="1352 581 1409 613"></td> <td data-bbox="1409 581 1465 613"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 613 1314 683">Diario o Bitácora del participante.</td> <td data-bbox="1314 613 1352 683"></td> <td data-bbox="1352 613 1409 683"></td> <td data-bbox="1409 613 1465 683"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 683 1314 841">Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td data-bbox="1314 683 1352 841"></td> <td data-bbox="1352 683 1409 841"></td> <td data-bbox="1409 683 1465 841"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 841 1314 906">Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td data-bbox="1314 841 1352 906"></td> <td data-bbox="1352 841 1409 906"></td> <td data-bbox="1409 841 1465 906"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="953 906 1314 976"></td> <td data-bbox="1314 906 1352 976"></td> <td data-bbox="1352 906 1409 976"></td> <td data-bbox="1409 906 1465 976"></td> </tr> </tbody> </table>	METODOS	S I	N O	N A	Entrevista				Cuestionarios				Observación				Diario o Bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.								<p>ENTREVISA</p>	<p>Gerente o Administrador de RH.</p>
METODOS	S I	N O	N A																																		
Entrevista																																					
Cuestionarios																																					
Observación																																					
Diario o Bitácora del participante.																																					
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																					
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																					

		DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.	<p>11. ¿EL CONTENIDO DE LA FICHA DE CARGOS ESTABLECE LOS SIGUIENTE ELEMENTOS?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CONTENIDO DE LA FICHA</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NOMBRE DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE ELABORACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FECHA DE REVISIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CÓDIGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEPARTAMENTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>UNIDAD DE DEPENDENCIA</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO DEL CARGO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS INTELLECTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REQUISITOS FÍSICOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RESPONSABILIDADES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FUNCIONES DEL PUESTO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CONTENIDO DE LA FICHA	S I	N O	N A	NOMBRE DEL CARGO				FECHA DE ELABORACIÓN.				FECHA DE REVISIÓN.				CÓDIGO.				DEPARTAMENTO.				UNIDAD DE DEPENDENCIA				OBJETIVO DEL CARGO				REQUISITOS INTELLECTUALES.				REQUISITOS FÍSICOS.				RESPONSABILIDADES				CONDICIONES DE TRABAJO.				FUNCIONES DEL PUESTO.				OBSERVACION	Empresa.
CONTENIDO DE LA FICHA	S I	N O	N A																																																						
NOMBRE DEL CARGO																																																									
FECHA DE ELABORACIÓN.																																																									
FECHA DE REVISIÓN.																																																									
CÓDIGO.																																																									
DEPARTAMENTO.																																																									
UNIDAD DE DEPENDENCIA																																																									
OBJETIVO DEL CARGO																																																									
REQUISITOS INTELLECTUALES.																																																									
REQUISITOS FÍSICOS.																																																									
RESPONSABILIDADES																																																									
CONDICIONES DE TRABAJO.																																																									
FUNCIONES DEL PUESTO.																																																									
	RECLUTAMIENTO	IMPORTANCIA	12. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																																																				
		POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	13. ¿TIENEN DEFINIDAS LAS POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL? __SI __NO	ENTREVISTA OBSERVACION	Gerente o Administrador de RH.																																																				

		FUENTES DE RECLUTAMIENTO.	<p>14. ¿Cuáles SON SUS PRINCIPALES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>FUENTES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EMPLEADOS ACTUALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REFERENCIA DE EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANTIGUOS EMPLEADOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <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> <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> </tbody> </table>	FUENTES	S I	N O	N A	EMPLEADOS ACTUALES.				REFERENCIA DE EMPLEADOS.				ANTIGUOS EMPLEADOS.				ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.				AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.				EMPLEADOS TEMPORALES.				LA COMPETENCIA.				UNIVERSIDADES.				INSTITUTOS TÉCNICOS.				CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.				ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.
FUENTES	S I	N O	N A																																														
EMPLEADOS ACTUALES.																																																	
REFERENCIA DE EMPLEADOS.																																																	
ANTIGUOS EMPLEADOS.																																																	
ANUNCIOS EN PRENSA, RADIO E INTERNET.																																																	
AGENCIAS DE CONTRATACIÓN.																																																	
EMPLEADOS TEMPORALES.																																																	
LA COMPETENCIA.																																																	
UNIVERSIDADES.																																																	
INSTITUTOS TÉCNICOS.																																																	
CANDIDATOS ESPONTÁNEOS.																																																	
		TIPOS DE RECLUTAMIENTO	<p>15. ¿QUÉ TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO UTILIZAN?</p> <p>___ INTERNO. ___ EXTERNO. ___ MIXTO.</p>	ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.																																												
		PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	<p>16. ¿CÓMO INICIA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p> <p>17. ¿SE CUENTA CON UN BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS?</p>	ENTREVISTA  ENTREVISTA	Gerente o Administrador de RH.  GERENTE O																																												



20. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ADJUNTA EL CANDIDATO A SU SOLICITUD DE EMPLEO?

ENTREVISTA  
ENCUESTA  
OBSERVACION

GERENTE O  
ADMONISTRADOR.  
TRABAJADOR  
EMPRESA

DOCUMENTOS	S I	N O	N A
CURRICULUM			
TÍTULOS			
CARTAS DE TRABAJO ANTERIORES			
CONSTANCIAS DE REFERENCIAS.			
RECORD DE POLICÍA.			
CERTIFICADO DE SALUD.			
CEDULA DE IDENTIDAD			
PARTIDA DE NACIMIENTO			
PARTIDA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.			
FOTOCOPIA CARNET DEL INSS			
NUMERO RUC			
LICENCIA DE CONDUCIR			
LICENCIA DE PORTACIÓN DE ARMAS.			
CONSTANCIAS DE ESTUDIOS.			
OTROS REQUISITOS.			

			<p>21. ¿QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECEPCIONAR LOS DOCUMENTOS DEL CANDIDATO?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL.  <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH  <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.  <input type="checkbox"/> RECEPCIONISTA O SECRETARIA..  <input type="checkbox"/> PERSONAL DE SEGURIDAD.</p>	ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR TRABAJADOR				
	SELECCIÓN	IMPORTANCIA	<p>22. ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DE RH?</p>	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR DE RH				
		LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACION	<p>23. ¿SE SELECCIONA A LA PERSONA SEGÚN LAS CARACTERISTICAS DEL CARGO?</p> <p><input type="checkbox"/> SI  <input type="checkbox"/> NO</p>	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.				
		LA SELECCIÓN COMO UN PROCESO DE DECISION	<p>24. ¿Quién TOMA LA DECISION DE SELECCIONAR AL CANDIDATO?</p> <p><input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL.  <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH  <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.</p>	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.				
		MODELOS DE COMPORTAMIENTO	<p>25. ¿DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE COMPORTAMIENTO, CUALES SE APLICAN EN EL PROCESO DE SELECCION?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">MODELOS</td> <td style="width: 5%;">S</td> <td style="width: 5%;">N</td> <td style="width: 5%;">N</td> </tr> </table>	MODELOS	S	N	N	ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
MODELOS	S	N	N						



			<p>SELECCIÓN?  <input type="checkbox"/> DE CONOCIMIENTO.  <input type="checkbox"/> DE DESEMPEÑO.  <input type="checkbox"/> PSICOLOGICAS.  <input type="checkbox"/> DE RESPUESTAS GRAFICAS.  <input type="checkbox"/> DE HABILIDADES.  <input type="checkbox"/> MÉDICAS.</p> <p>28. ¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?  <input type="checkbox"/> SI  <input type="checkbox"/> NO</p> <p>29. EXISTE UN CUESTIONARIO ESTANDAR PARA TODOS LOS PUESTOS DE TRABAJO?.  SI <input type="checkbox"/>  NO <input type="checkbox"/></p> <p>30. ¿QUIÉN LE REALIZO LA ENTREVISTA?  <input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL.  <input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE RH  <input type="checkbox"/> JEFE DEL ÁREA.</p> <p>31. ¿Cuándo FUE SELECCIONADO PARA CONTRATARLO, LE PRESENTARON LA FICHA DEL CARGO A OCUPAR?</p>	<p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA</p> <p>ENTREVISTA ENCUESTA</p> <p>ENTREVISTA OBSERVACION</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR.</p> <p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p>
	CONTRATACION	GESTION	<p>32. ¿QUIEN HACE LA GESTION DE CONTRATACIÓN?  <input type="checkbox"/> DIRECTOR GENERAL.</p>	<p>ENTREVISTA</p>	<p>GERENTE O ADMINISTRADOR.</p>



			<input type="checkbox"/> TIEMPO INDEFINIDO. <input type="checkbox"/> TIEMPO DETERMINADO. <input type="checkbox"/> PRESTACIONADO.		
		ELEMENTOS DEL CONTRATO	<p>36. ¿Qué ELEMENTOS CONTIENE EL CONTRATO LABORAL?</p> <input type="checkbox"/> DURACION <input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO. <input type="checkbox"/> TIPO DE CONTRATO. <input type="checkbox"/> JORNADA A TIEMPO COMPLETO O TIEMPO PARCIAL. <input type="checkbox"/> PERIODO DE PRUEBA. <input type="checkbox"/> RETRIBUCION. <input type="checkbox"/> NUMERO DE PAGAS. <input type="checkbox"/> EN CASO DE OBRAS, EL ALCANCE DEL TRABAJO. <input type="checkbox"/> CATEGORIA DEL TRABAJADOR. <input type="checkbox"/> DATOS DEL TRABAJADOR. <input type="checkbox"/> DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO. <input type="checkbox"/> DURACION DE LAS VACACIONES. <input type="checkbox"/> MODO DE CALCULO FINAL.	OBSERVACION	EMPRESA
			<p>37. ¿LA EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?</p> <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	ENCUESTAA	TRABAJADOR

			38. ¿EN LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES, EXISTE EL CONTRATO DE TRABAJO? __ SI __ NO	OBSERVACION	EMPRESA
--	--	--	---	-------------	---------

	INDUCCION	PROGRAMAS DE INDUCCION	39. ¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO? __ SI __ NO.	ENTREVISTA OBSERVACION ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																				
		FINES DE LA INDUCCION	40. ¿CONSIDERA QUE EL PROCESO DE INDUCCION CONSIGUE LOS FINES SIGUIENTES?  <table border="1"> <thead> <tr> <th>FINES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FINES	S I	N O	N A	REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.				REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.				REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.				AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
FINES	S I	N O	N A																						
REDUCCIÓN DE LOS COSTOS.																									
REDUCCIÓN DEL ESTRÉS.																									
REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN.																									
AHORRAR TIEMPO A SUPERVISORES Y COMPAÑEROS.																									
DESEMPEÑO LABORAL		IMPORTANCIA	41. ¿QUE VALOR AGREGADO APORTA SU CAPITAL HUMANO A LA ORGANIZACIÓN?  42. ¿CADA CUANTO SE REALIZA	ENTREVISTA  ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.  GERENTE O																				

			<p>EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?          ___ AL FINAL DEL PERIODO.          ___ SEMESTRAL.          ___ ANUAL.</p>	ENCUESTA	ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																																
	FACTORES	COMPETENCIAS LABORALES	<p>43. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS INFLUYEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS LABORALES</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</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> <tr> <td>ACTITUDES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ESTABLECIMIENTO DE METAS.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>MOTIVACIONES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CARACTERÍSTICAS PERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS LABORALES	S I	N O	N A	CONOCIMIENTOS.				HABILIDADES.				EXPERIENCIAS.				ACTITUDES.				ESTABLECIMIENTO DE METAS.				MOTIVACIONES.				CARACTERÍSTICAS PERSONALES.				ENTREVISTA	GERENTE O ADMINISTRADOR.
COMPETENCIAS LABORALES	S I	N O	N A																																		
CONOCIMIENTOS.																																					
HABILIDADES.																																					
EXPERIENCIAS.																																					
ACTITUDES.																																					
ESTABLECIMIENTO DE METAS.																																					
MOTIVACIONES.																																					
CARACTERÍSTICAS PERSONALES.																																					
		COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<p>44. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL INFLUYEN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CLIMA LABORAL</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AMBIENTE DE TRABAJO</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES DE TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIONES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CLIMA LABORAL	S I	N O	N A	AMBIENTE DE TRABAJO				RELACIONES DE TRABAJO.				RELACIONES				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR																
CLIMA LABORAL	S I	N O	N A																																		
AMBIENTE DE TRABAJO																																					
RELACIONES DE TRABAJO.																																					
RELACIONES																																					

			<table border="1"> <tbody> <tr> <td>INTERPERSONALES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS CLIENTES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIDERAZGO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TECNOLOGÍA ADECUADA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	INTERPERSONALES.				RELACIÓN CON LOS CLIENTES.				RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.				LIDERAZGO.				TECNOLOGÍA ADECUADA.					
INTERPERSONALES.																									
RELACIÓN CON LOS CLIENTES.																									
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.																									
LIDERAZGO.																									
TECNOLOGÍA ADECUADA.																									
			<p>45. ¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ASPECTOS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SENTIDO DE PERTENENCIA.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ASPECTOS	S I	N O	N A	SENTIDO DE PERTENENCIA.				DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.				CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.				APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR
ASPECTOS	S I	N O	N A																						
SENTIDO DE PERTENENCIA.																									
DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.																									
CONFIANZA EN LA INSTITUCIÓN.																									
APROPIACIÓN INSTITUCIONAL.																									
			<p>46. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE AUSENTISMO DEL TRABAJADOR?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENFERMEDAD COMÚN</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENFERMEDAD</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	ENFERMEDAD COMÚN				ENFERMEDAD				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR								
CAUSAS	S I	N O	N A																						
ENFERMEDAD COMÚN																									
ENFERMEDAD																									

			<table border="1"> <tr><td>PROFESIONAL</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ACCIDENTES DE TRABAJO.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ACCIDENTE COMÚN</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PROBLEMAS FAMILIARES.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PROBLEMAS DE TRANSPORTE</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FALTA DE SUPERVISIÓN.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>BENEFICIOS DE CONVENIOS</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	PROFESIONAL				ACCIDENTES DE TRABAJO.				ACCIDENTE COMÚN				PROBLEMAS FAMILIARES.				PROBLEMAS DE TRANSPORTE				POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.				FALTA DE SUPERVISIÓN.				BENEFICIOS DE CONVENIOS									
PROFESIONAL																																									
ACCIDENTES DE TRABAJO.																																									
ACCIDENTE COMÚN																																									
PROBLEMAS FAMILIARES.																																									
PROBLEMAS DE TRANSPORTE																																									
POCA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO.																																									
FALTA DE SUPERVISIÓN.																																									
BENEFICIOS DE CONVENIOS																																									
			<p>47. ¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>POLÍTICA SALARIAL.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TIPO DE SUPERVISIÓN.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CRECIMIENTO PROFESIONAL.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>RELACIONES HUMANAS.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CONDICIONES DE TRABAJO.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	CAUSAS	S I	N O	N A	ATRAÍDOS POR OTRAS EMPRESAS.				POLÍTICA SALARIAL.				CRECIMIENTO DEL MERCADO LABORAL.				PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.				TIPO DE SUPERVISIÓN.				CRECIMIENTO PROFESIONAL.				RELACIONES HUMANAS.				CONDICIONES DE TRABAJO.				ENTREVISTA ENCUESTA	GERENTE O ADMINISTRADOR. TRABAJADOR
CAUSAS	S I	N O	N A																																						
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 DE PERSONAL.					
			CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.					
			POLÍTICAS INFLEXIBLES.					