

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UNAN – Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria



Seminario de Graduación

Para optar al título de licenciados en Administración de Empresas.

TEMA:

**El sistema de administración de recursos humanos y el sub sistema de
aprovisionamiento aplicado en las empresas de los departamento de
Matagalpa y Jinotega, año 2015.**

SUB TEMA

**Influencias del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el
desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía del municipio de El
Cua, Departamento de Jinotega, año 2015.**

AUTORES:

Br. Aura Lucia Méndez Torrez.

Br. Marguris del Carmen Lazo Dávila.

TUTOR:

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Matagalpa, 27 de Enero del 2016.

Índice

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
VALORACION DEL DOCENTE	iv
RESUMEN	v
I. INTRODUCCION	6
II. JUSTIFICACION	10
III. OBJETIVOS	12
IV. DESARROLLO	13
4.1. Antecedentes de la Institución.	13
4.1.1. Filosofía Empresarial.	13
4.2. Sistemas de Administración de Recursos Humanos.	15
4.2.1. Concepto de Administración de recursos humanos.	15
4.2.2. Propósito de la administración de la administración de recursos humanos.	17
4.2.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos	18
4.2.3.1. Función de Seguridad e Higiene en el trabajo.	19
4.3. Subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos.	33
4.3.1. Planeación de recursos humanos.	33
4.3.2. Reclutamiento.	52
4.3.3. Selección.	64
4.3.4. Contratación.	90
4.3.5. Inducción.	97
4.4. Desempeño laboral.	103
4.4.1. Definición.	103
4.4.2. Importancia.	103
4.4.3. Factores que Influyen en el desempeño laboral.	106
V. CONCLUSIONES	123
VII. ANEXOS	134

DEDICATORIA

Primeramente A Dios el Todopoderoso, amigo fiel y el Único ser que sabe brindar amor y nos da las fuerzas, para superar los momentos difíciles, y el dador de Sabiduría, Gracias “Dios”, por escuchar mis oraciones y ayudarnos para alcanzar nuestras metas propuestas.

A todas personas importantes en mi vida, las que siempre estuvieron dispuestos a ayudarme a hacer posible mis sueños, por Motivarme siempre que me vieron a punto de darme por Vencida, y a pesar de todo siempre me tendieron la mano y los que con toda certeza podemos llamar Ángeles, enviados por nuestro padre celestial, para guiarnos, protegernos y Cuidarnos.

A mi madre Luz Marlene Dávila Blandón.

A mi Hija Anghie Rosemary García Lazo y

A mis Hermanos Marlon, Jackson, Ervin y Jolibeth, todos Dávila.

A mi gran amigo Roberto José García Cruz

Todos muy especial, los amo por el apoyo que me brindaron en los momentos difíciles, y gracias porque de no ser por ustedes, no estaría elaborando esta Investigación.

Marguris del Carmen Lazo Dávila

DEDICATORIA

A Dios nuestro señor por darme la vida y la bendición de ser madre, por darme la fuerza, el valor, la voluntad y ser mi guía en todos los momentos buenos y malos de mi vida.

A mi madre, mis abuelos, mi hijo por brindarme su amor, comprensión, porque en momentos difíciles supieron decirme las palabras adecuadas para seguir adelante y acompañarme en los momentos en que tuve dificultades. Por hacer posible que lograra mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

A las personas que Dios puso en mi camino los cuales siempre estuvieron para brindarme su ayuda, a todas que han sido ángeles enviados por Dios para cuidarme:

Con mucho cariño se la dedico a:

A Dios nuestro señor.

A mi madre María Cristina Tórrez Dubón

A mis abuelos Eleuterio de Jesús Tórrez Mairena (q.e.p.d) y

Adela de Jesús Dubón Rizo.

A mi hijo Eyker Elías Mejía Méndez.

A mis hermanos Henry Tórrez y Wildin Osmani Moncada Tórrez.

Aura Lucia Méndez Tórrez.

AGRADECIMIENTO

Msc. Pedro Gutiérrez Mejía:

Por ser la mano que nos guio en toda la Elaboración y Preparación de este Seminario y el que nos motivó a realizar un trabajo Investigativo de Calidad, y nos dio el ejemplo a ser personas humildes.

Lic. Raúl Acevedo Lara y Colaboradores

De la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega:

Por brindarnos su apoyo y permitirnos realizar esta investigación en la Institución a su cargo, por todas las atenciones y el tiempo que se nos dedicó:

Muy Especialmente A:

Todos el Personal Administrativo y los Conserjes que día a día realizan su arduo trabajo, para la Buena Imagen de esta Prestigiosa Universidad.

“No debemos darnos por vencidos, no ay peor Obstáculo que el que no se vence, y todos debemos tener en cuenta que con Dios presente podemos lograr nuestros sueños, y que no ay sueño Imposible para Dios”

Muchas Gracias!!!

Br. Marguris del Carmen Lazo Dávila

Y

Br. Aura Lucia Méndez Torrez

VALORACION DEL DOCENTE

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UNAN – Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: TORREZ MENDEZ AURA LUCIA (CARNET No. 09062623) y LAZO DAVILA MARGURIS DEL CARMEN (CARNET No. 09060390) con el Tema General: **EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL SUB SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO APLICADO EN LAS EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE JINOTEGA, AÑO 2015.** Y correspondiente al Subtema: **INFLUENCIAS DEL SUBSISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA, DEL MUNICIPIO DE EL CUA, DEPARTAMENTO DE JINOTEGA, AÑO 2015,** el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: **SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES, DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE EL CUA, DEPARTAMENTO DE JINOTEGA,** durante el año 2015.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los doce días del mes de Enero del año Dos mil Dieciséis.

Msc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Tutor

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la Influencia del Subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega.

El propósito de esta investigación, es brindarle a la institución, los resultados obtenidos mediante la satisfacción y el logro de los objetivos, para que la institución valore a su recurso humano disponible, para que sean más responsables y mejoren la eficiencia en su personal, para lograr la aplicación de un buen sistema de administración.

El aprovisionamiento es importante porque representa una estrategia para la compañía, orientada a mantener siempre soluciones de personal capacitado y listo para cualquier momento que se necesite de sus servicios. Así mismo los interesados en los diferentes puestos estén en el momento preciso para ocupar la vacante sin ningún contra tiempo.

En esta institución influye de gran manera la Administración de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que se hace uso del proceso de planificación utilizando los modelos basados en segmentos de cargos, en la sustitución de puestos claves y basado en el flujo de personal, considerando que los factores que más influyen son la población y fuerza laboral, el cambio de valores, aplicación de la técnica de incidente crítico y el requisito de personal, satisfaciendo la demanda del talento humano, lo que le permite tener mayor control sobre qué es lo que desea que cumpla su personal, para que estos se sientan parte integrante de la institución, trabajando en un clima laboral agradable, lo cual le ha permitido que haya muy poca rotación en su personal, todo para el éxito de esta Institución.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo está orientado hacia el estudio del sistema de administración de recursos humanos y el sub sistema de aprovisionamiento de las empresas, principalmente la influencia que ejerce el sub sistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral, de los trabajadores de la Alcaldía, del Municipio de El Cua, Departamento de Jinotega, año 2015.

El sistema de Administración de Recursos Humanos, se define como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. (Werther W. K., 2008, pág. 9). Por lo que es muy importante que la administración de recursos humanos desempeñen las funciones respectivas para así alcanzar los objetivos organizacionales.

Este trabajo se realizó con la Finalidad de Analizar la Influencia que tiene el Sub sistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía, del Municipio de El Cua, Departamento de Jinotega, durante el periodo 2015, y de esta manera conocer los procesos del Sub sistema de Aprovisionamiento e identificar cuáles de estos procesos se desarrollan en esta Institución y que Factores influyen para un buen desempeño de los trabajadores, con el propósito de lograr mejores resultados en el ámbito laboral.

Actualmente en la Alcaldía de El Cua, no se han realizados estudios referentes a esta temática, pero si se encontraron trabajos relacionados, los que de alguna manera se relacionan con el tema de Investigación; Siendo estos:

Trabajo monográfico, con el Tema: Motivación Laboral y Compensaciones en el marco de las organizaciones, elaborado por Valeria Bedodo Espinoza y Carla Giglio Gallardo, Universidad de Chile, siendo un tema de gran valor para cualquier organización, ya que influye directamente en los Empleados, para un mejor desempeño. Santiago de Chile, 2006.

Seminario de Graduación, con el Tema: Análisis y aplicación de subsistema de recursos humanos en las empresas públicas y privadas durante el año 2007. Subtema: Descripción y Análisis de Cargos en las empresas públicas y privadas de Matagalpa, elaborada por Yajaira Rivera Blandón y Yoselem Albertina Vargas- Tutor: Lic. Francisco Hernández.

Subsistema: Seguridad e Higiene laboral en las empresas públicas y privadas de Matagalpa, durante el año 2007, elaborada por Héctor José Gutiérrez Ibarra y Skarleth Ruiz Leiva.- Tutor: Lic. Francisco Hernández.

Aplicación de los componentes de Administración de Recursos Humanos en las Empresas de Matagalpa, en el primer semestre del año 2005. Elaborada por Anielka Verónica Celedon Montenegro y Rudy Antonio Picado Centeno. Tutor: Lic. Francisco Hernández Pérez.

Estos estudios presentan una investigación de orientación teórica respecto a diferentes temas de Recursos Humanos, siempre con el objetivo, de que las diferentes organizaciones valoren a los empleados, ya que son el motor de la Empresa y gracias a ellos se logran los Objetivos.

Trabajos investigativos muy importantes para nuestra investigación, ya que sirvieron como modelos para darle seguimiento, identificar las variables y nos proporcionó fuentes de información útil, a las que recurrimos para buscar información de calidad, todo con el propósito de realizar un buen trabajo investigativo.

Se hace uso de un enfoque mixto, puesto que se utilizó el enfoque cuantitativo, con elementos cualitativos, ya que se realiza un análisis estadístico, y según Bernall, (2010), el método cuantitativo, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, además tiende a generalizar y sistematizar resultados, a través de la herramienta de procesamiento de datos de Pearson haciendo uso de la herramienta del chi cuadrado, del programa IBM SPSS Statistics y Microsoft Office Excel, expresando los resultados en términos porcentuales, lo que permite una mejor interpretación de los Resultados (Cualitativo), así como lo presenta Bernall, (2010); el

método cualitativo es aquel que se orienta a profundizar y su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social, ya que busca responder a las distintas preguntas del planteamiento del problema.

Por el tipo de profundidad que tiene esta investigación es Correlacional, como lo manifiesta Piura, (2008), es aquella que pretende establecer el grado de asociación existente entre variables, ya que permite indagar hasta qué punto las alteraciones de una variable dependen de las alteraciones de otras.

Por su amplitud en el tiempo es transversal, porque según Bernall, (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. De acuerdo con Bernal (2006), el método utilizado fue el método teórico, ya que se hizo uso de la deducción que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares; e inducción ya que este se basa en el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Por ende el método empírico puesto que se utilizaron los instrumentos de la entrevista al Alcalde, Administrador y Responsable de Recursos Humanos, (Ver anexo #2), Encuesta a trabajadores (ver anexo #3) y guía de observación-ambiente e involucrados. (Ver Anexo #4)

Las variables objeto de investigación son: administración de recursos humanos, subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y Desempeño laboral. Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Sampieri, (2010).

El Universo que se tomó en cuenta fue en base al Responsable de Recursos Humanos y los trabajadores involucrados en el análisis del problema, en la cual representa un total de 60 personas (trabajadores), siendo a su vez la totalidad del universo de los trabajadores, y la muestra se determina, según (Ortez, 2010, pag 90), a través de la Formula Estadística, que se detalla a continuación:

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

Donde

$$N = 60$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(60)}{(0.05)^2 (60-1) + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416(0.25)(59)}{(0.0025)(59) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{56.6636}{1.1079} = 51.163 = 51$$

N=51 Trabajadores.

II. JUSTIFICACION

Con la elaboración de la presente investigación se pretende identificar y analizar la influencia que tiene el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de La Alcaldía Municipal de El Cua. Departamento de Jinotega.

Esta investigación tiene como propósito conocer los procesos que se realizan a los empleados y la productividad que los Subsistemas de Aprovisionamiento pueden generar tanto en el ámbito laboral como personal.

Hoy en día se ha creado la necesidad de aprovisionar, para así mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, porque las personas son el motor principal para el buen funcionamiento de una institución para el logro de los objetivos, por lo tanto se deben de valorar y tratar como un recurso valioso más de la empresa, ya que es muy poca la información que se conoce sobre esta herramienta que resulta de mucha importancia en el desempeño de los trabajadores de una empresa u organización, además de ser un tema muy poco abordado por los empleadores de estas entidades, la razón que justifica esta investigación es:

Cabe mencionar que es de suma importancia ya que es un tema que brindara información valiosa para la Institución, que puede ser utilizada para beneficio de sus trabajadores, ya que este documento esa una manera de ver plasmada su actual situación, en cuanto a esto pueden tomar la decisión de buscar estrategias que favorezcan a los trabajadores, para que estos den un mayor rendimiento al momento de realizar las actividades asignadas, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.

De este modo beneficiara a las investigadoras, puesto que al momento de realizar la Investigación, primero se enriquecieron de información la que fue utilizada en la elaboración de este documento, y la que servirá en sus vidas profesionales. De igual manera servirá como material de referencia a los docentes, al momento de asignarle a

los estudiantes un trabajo investigativo, ya que se brinda información útil para ampliar el conocimiento sobre el tema abordado.

El impacto de la investigación se verá reflejado en las acciones que realicen el personal de recursos humanos junto al Alcalde y administrador de dicha institución, de acuerdo a las conclusiones aportadas en este documento, las que se elaboraron con el propósito de fortalecer las relaciones de esta institución con sus empleados y sus clientes, para que la prestación de servicios que ofrece sea satisfactoria para la sociedad.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

1. Analizar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos, en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega.

Objetivos Específicos:

1. Conocer los procesos de subsistema de recursos humanos, aplicados por la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega.
2. Identificar los procesos de subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos desarrollados por la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega.
3. Describir los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega.
4. Determinar la influencia del subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos, en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega, en el año 2015.

IV. DESARROLLO

4.1. Antecedentes de la Institución.

Es una institución sin fines de lucro, la que anteriormente se le conocía como junta de reconstrucción nacional, la que a partir del año un mil novecientos ochenta y nueve (1989), fue nombrada Alcaldía Municipal de El Cua, desde esa fecha han estado cinco alcaldes electos, y actualmente cuenta con Sesenta y un (61) trabajadores, de los cuales siete son jefes de áreas, responsable de las diferentes actividades en beneficio del Municipio, para ello se realizan los cabildos trimestralmente, donde se le informa a la población sobre los avances, ingresos y egresos de la municipalidad, todo con el fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio, así como viviendas, calles, caminos, carreteras, agua potable, electricidad, entre otras actividades y funciones que la corresponde a la municipalidad.

4.1.1. Filosofía Empresarial.

4.1.1.1. Misión.

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. (Chiavenato. Pág. 17, 2009).

Es una de las instituciones municipales pioneras del cambio con equidad de género, con una organización interna consolidada, reconocida por su modelo de trabajo integrador y promotor de una cultura participativa con principios de responsabilidad ante la ciudadanía en la inversión local, ofreciendo servicios de calidad y respondiendo a las demandas de la población con eficiencia, honestidad, y transparencia contribuyendo de esta manera a la reducción de la pobreza. Se reconoce por el desarrollo de potencialidades, de incidencia de sus ciudadanos.

4.1.1.2. Visión.

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos. (Chiavenato, 2009, Pág. 18)

Es una institución política –administrativa autónoma de carácter pública que promueve, facilita, y orienta la buena administración de los asuntos públicos y recursos territoriales, actuando con eficiencia, calidad, transparencia y vocación de servicio a las demandas de la población urbana y rural, en un ambiente democrático, participativo y gobernable con equidad de hombres y mujeres, contribuyendo a la reducción de la pobreza, mediante proyectos sociales productivos y además trabaja por construcción de ejercicio de la ciudadanía con mucha responsabilidad por parte de todos los actores, alianzas nacionales e internacionales para el desarrollo estratégico y activa disposición de cambio.

4.1.1.3. Valores:

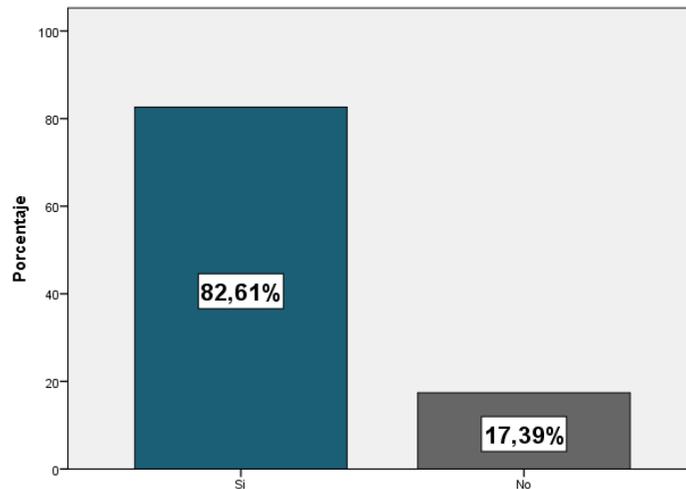
Vocación de servicio: todos los trabajadores de esta Institución están en predisposición, para ejercer cualquier actividad de forma espontánea, con el fin de satisfacer las necesidades del Municipio en Sociedad.

Equidad de género/cooperación: El conjunto de ideas, creencias y valores de todos los individuos, en relación a la diferencia sexual, el género, la igualdad, son respetados, ya que tienen iguales oportunidades.

Trabajo en equipo: Colaborar y cooperar entre los compañeros de trabajos, para ser más efectivos y útiles para el logro de metas en equipo.

Ayudar a la Municipalidad: Deseo de ayudar y servir, para satisfacer las necesidades, tanto de los clientes, como de la misma Institución.

Gráfica #1 Misión y Visión



Fuente: Elaborada a partir de aplicación de Encuestas a trabajadores.

Según las encuestas realizadas el 82.61% de los trabajadores afirman que la institución, tiene elaborada la misión y visión, y el 17.39%, respondieron que no. De acuerdo a la entrevista aplicada a los señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Señora Adriana González, afirmaron que Si, la institución tiene ya elaborada la misión y visión, lo que se logró confirmar, ya que se encuentra visible en la sala de espera.

La Misión y visión, son parte esencial para cualquier empresa, ya sea esta sin fines de lucro o con fines de lucro, porque en ellas están plasmadas los propósitos, metas y objetivos que pretende alcanzar la empresa, es decir su razón de ser, son de gran beneficio para la institución porque todos los trabajadores tiene conocimiento de que es lo que quiere hacer, como lo debe hacer y para quien, refiriéndonos en el desarrollo de sus actividades y atención a la población en general.

4.2. Sistemas de Administración de Recursos Humanos.

4.2.1. Concepto de Administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada

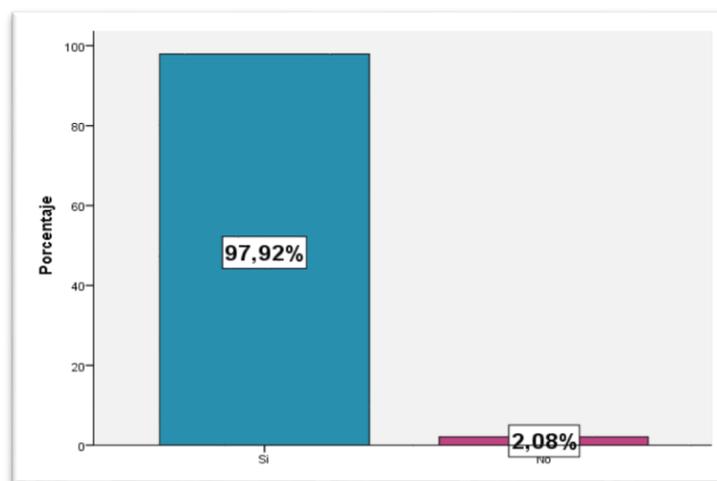
organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utilizan, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato I. , 2009, pág. 7)

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: La planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, en conjunto estas funciones representan el proceso de administración. (Dessler G. , 2009, pág. 2)

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. (Werther W. K., 2008, pág. 9)

De los anteriores planteamientos se deduce que la administración de recursos humanos es más que coordinar e integrar todos los recursos organizacionales y por lo tanto coinciden en que el objetivo principal es tomar decisiones acertadas con el único fin de lograr sus metas y objetivos planteados con los recursos disponibles de manera eficaz y eficiente posible.

Gráfica #2 Departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Se elaboró de la aplicación de Encuestas a trabajadores.

De acuerdo a los resultados la mayoría de los trabajadores representando un 97.92%, responden que la institución tiene un departamento de recursos humanos, y un 2.08%, responden que no existe el departamento de RRHH, lo que se logró verificar en la entrevista aplicada a los señores Lic. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Señora Adriana González, es que no existe un departamento de recursos humanos como tal, y se confirmó mediante la guía de observación.

Se logró verificar haciendo un buen uso de la guía de observación que los trabajadores respondieron que si existe el departamento de recursos humanos, ya que no están claros de que es en sí un departamento o un área de recursos humanos, pero en realidad con lo que cuenta esta institución es con tan solo un área de recursos humanos, en la cual hay una representante, que se encarga de velar por el bienestar de los trabajadores.

4.2.2. Propósito de la administración de la administración de recursos humanos.

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

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado su complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de la administración de recursos humanos, cuyo propósito es mejorar la eficiencia de los recursos humanos de los organismos sociales.

“Las personas son el elemento común en todas las organizaciones, crean los objetivos, las innovaciones y realizaciones por las que, se alaba a las organizaciones, cuando se ven desde el punto de éstas.”

El propósito fundamental de la administración de recursos humanos es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. La administración de recursos humanos

alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder alcanzar esta meta, los objetivos de la administración de recursos humanos deben reconocer los desafíos de la sociedad, la organización, la función de personal y las personas afectadas.(Maslow, 2000, pág. 4)

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la administración de recursos humanos los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las organizaciones.

El departamento de recursos humanos no se relaciona directamente con los propósitos de la empresa, ni con el capital, ni la materia prima y los procedimientos operativos sino se enfoca a apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos (Chiavenato I. , 2007, pág. 94)

En los marcos de las observaciones anteriores coinciden en que las personas son el elemento clave, para alcanzar el éxito en la Organización; ya que son un recurso que forman parte en todas las áreas, porque estos son los que ingresan, permanecen y participan en la organización.

4.2.3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

En un mundo de negocios caracterizado por la exposición de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales, las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos, y sobre todo expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias, y sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. (Chiavenato 2007, pág. 122)

En este caso el autor hace como recomendaciones para el mundo de los negocios, en

el cual hay que mantenerse al día con los cambios tecnológicos, políticos, demográficos, y con todo el entorno que rodea a la empresa, tanto de recursos financieros, humanos, tecnológicos para poder mantenerse al día y en el mercado.

4.2.3.1. Función de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

4.2.3.1.1. Higiene Laboral.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. (Chiavenato, 2009, Pág. 276).

Higiene del trabajo Conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención frente a las enfermedades del trabajo. La ley general de la seguridad social establece que la higiene y seguridad del trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias de tutela o de cualquier otra índole que tenga por objeto.

- a) Eliminar o reducir los riesgos de los distintos centros de trabajo.
- b) Estimular y desarrollar en las personas comprendidas en el campo de aplicación de la ley una actitud positiva y constructiva respecto a la prevención de los accidentes y enfermedades profesionales que puedan derivarse de su actividad profesional.
- c) Lograr individual y colectivamente, un óptimo estado sanitario. (Córtez Díaz, 2007, pág. 43).

De acuerdo a lo establecido en la ley N° 618, ley de Higiene y seguridad en el trabajo, Artículo 3.- A efectos de la presente Ley se entenderá por:

Seguridad del Trabajo: Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo.

Condiciones de Trabajo: Conjunto de factores del ambiente de trabajo que influyen sobre el estado funcional del trabajador, sobre su capacidad de trabajo, salud o actitud durante la actividad laboral.

Ambiente de Trabajo: Cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa sobre la generación de riesgos para la salud del trabajador, tales como locales, instalaciones, equipos, productos, energía, procedimientos, métodos de organización y ordenación del trabajo, entre otros.(Ley 618, de HST, 2007)

Según el autor y como lo establece la ley, que la Higiene y Seguridad Laboral, son procedimientos y técnicas para prevenir accidentes, y proteger a los trabajadores de los posibles riesgos para brindarles seguridad y un ambiente de trabajo Seguro y Agradable, para que los trabajadores se sientan motivados, para desempeñar sus funciones de una manera eficiente, todo para el bien tanto del trabajador como de la misma institución.

Medidas de Higiene laboral:

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en

forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

1. Entorno físico del trabajo, que incluye:

- Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.
- Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
- Temperatura: dentro de niveles adecuados.
- Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

2. Entorno psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional.

3. Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

4. Salud ocupacional, que incluye los aspectos que veremos más adelante.

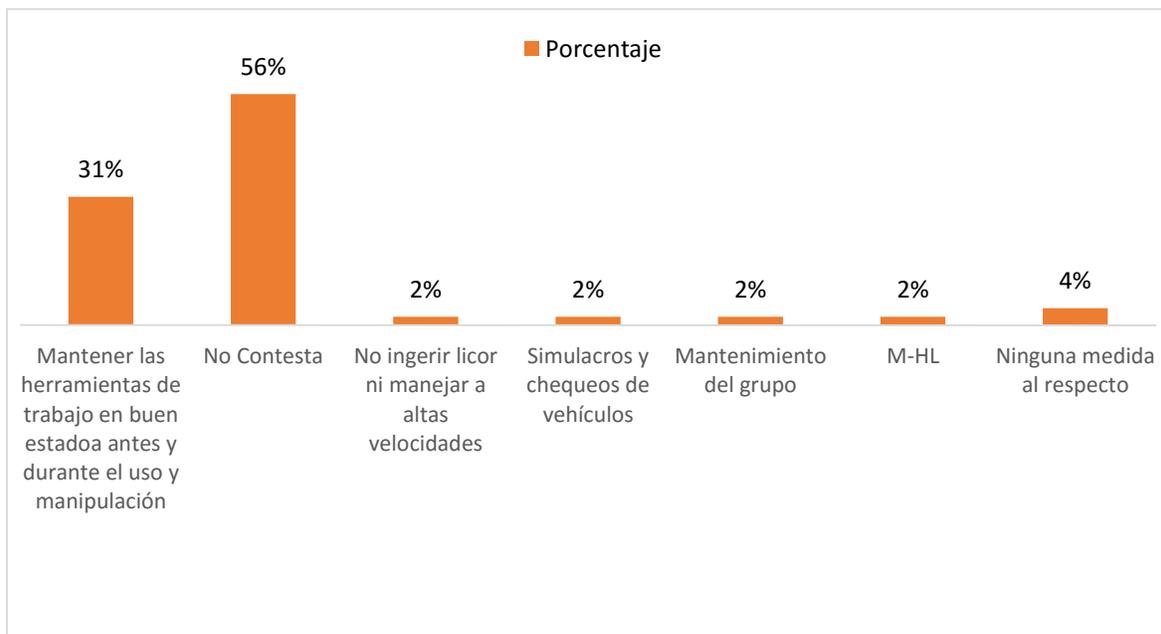
Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la

rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable.

Es un conjunto de procedimientos, que tiene como objetivo principal, la protección y prevención contra accidentes, influyen sobre el estado funcional del trabajador, sobre su capacidad de trabajo, salud o actitud durante la actividad laboral. (Chiavenato, 2009, pág. 475 a 498).

Esta institución cuenta con las medidas de higiene y seguridad necesaria, para asegurarle el bienestar a los trabajadores, y de esta manera no haya ausencia de los trabajadores en esta institución, todo para el bien de nuestro Municipio.

Gráfica # 3 Medidas de Higiene Laboral



Fuente: Elaborado a partir de la aplicación de Encuesta a trabajadores.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, el 56%, no contestaron, el 31% mantienen las herramientas en buen estado y hacen un buen uso con ellas, el 4% no toman ninguna medida y el 2%, de los encuestados dijeron que las medidas que toman personalmente son No ingerir licor, ni manejar a alta velocidad, realizan

simulacros y chequean su vehículo antes de usarlo, siempre se mantienen en grupos y practican ciertas medidas de Higiene laboral.

En la entrevista realizada a los señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y señora Adriana Gonzales afirmaron que las medidas que se toman en la institución son el uso y mantenimiento de las herramientas así como también el chequeo de los medios de transporte que le corresponden a cada área

La cual se pudo verificar haciendo uso de la guía de observación es que en efecto las medidas que esta institución practican son el chequeo de los medios de transporte, mantenimiento y uso correcto de las herramientas de trabajo y no ingerir licor en horas laborales, medidas mas necesarias para la seguridad de los trabajadores, lo que consideramos una debilidad para los trabajadores, ya que su seguridad y bienestar debe ser la prioridad de toda institución, manifestamos que debería implementar otras medidas tomando en cuenta todo el ambiente institucional.

Medidas para prevenir accidentes laborales.

- Establecer políticas y procedimientos de seguridad en un lugar.

Crea un manual de la compañía que enlista los pasos que deben llevarse a cabo para poder prevenir accidentes en el área de trabajo.

- Pon a alguien a cargo de la seguridad de la compañía.

Discute las políticas de seguridad actuales con el coordinador de seguridad y trabajen sobre un plan para asegurar que todos se adhieren a ellas

- Comunica tus expectativas de un ambiente laboral seguro.

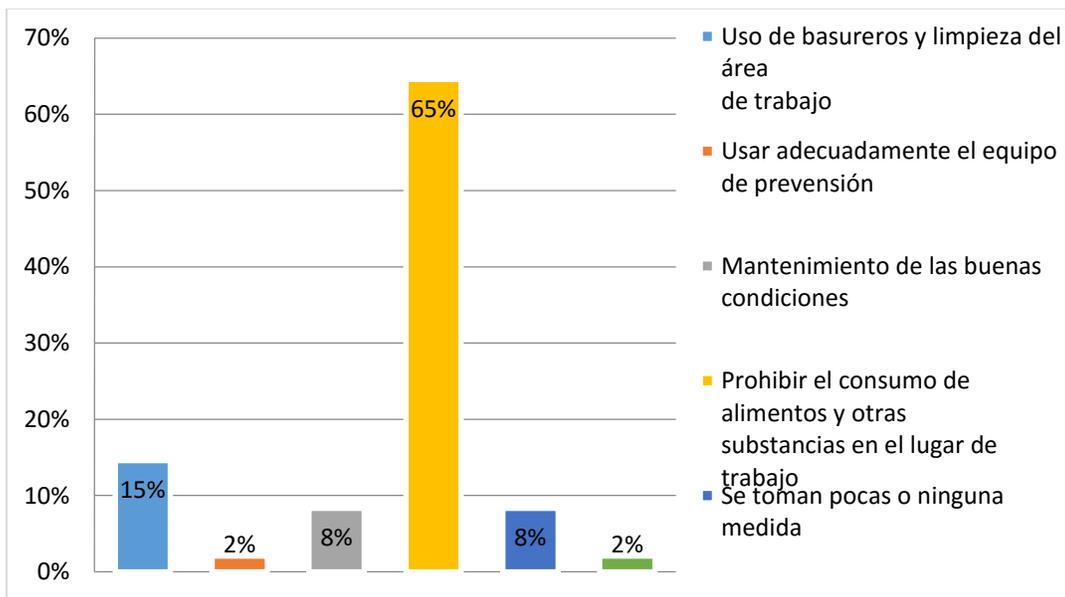
Hazle saber a tu personal, de modo permanente, que la seguridad es una preocupación mayor en tu empresa. Puedes hacer esto verbalmente y puedes reiterarles tus expectativas por medio de memorándums. Puedes también poner anuncios por todas las instalaciones.

- Inspecciona tus instalaciones con regularidad en compañía de tu coordinador de seguridad.

- Asegúrate que el personal está siguiendo las políticas de seguridad. Verifica áreas de preocupación y asegura que se tomen las precauciones debidas.
- Ten disponibles las herramientas adecuadas para que tú o tus empleados no tengan que improvisar.

Toda institución debe hacer uso y ejecutar a que se cumplan las medidas de seguridad, ya que la única que se verá perjudicada será la misma institución, ya que esto incurriría en gastos, y la seguridad de los empleados debe ser lo primero que debe cuidar.(Chiavenato, 2009, pág. 476 a 498).

Gráfica #4 Medidas para prevenir Accidentes



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de encuesta a trabajadores.

Entre las medidas que se toman dentro de la Alcaldía Municipal de El Cua, están con un porcentaje de 65% prohibir el consumo de alimentos y otras sustancias en el lugar de trabajo, el 15% el uso de basureros y limpieza en el área de trabajo, un 8% el mantenimiento de las buenas condiciones, el 8% tomas pocas o ninguna precaución y el 2% hacen uso de las medidas de higiene laboral. Lo que pudimos observar en la institución es que si se practican diversas medidas de higiene, y la que más se destaca es la prohibición del consumo de alcohol, ya que se considera a los trabajadores como

único recurso para ayudar a servirle al Pueblo, por lo tanto lo que más interesa es el bienestar común.

Comisión mixta de HST.

La comisión mixta es la encargada de llevar a cabo inspecciones de seguridad junto con el encargado de seguridad y el supervisor del departamento o área de trabajo.

Las inspecciones de seguridad tienen como finalidad encontrar o detectar las causas potenciales de accidentes en el trabajo. Deben llevarse a efecto periódicamente para mejores resultados. (Hernandez, Milfavon, Fernandez, 2005, pág. 12).

De acuerdo a lo establecido en la Ley general de higiene y seguridad en el trabajo ley N°618. Artículo 40.- Para el propósito de esta Ley se considera comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo (C.M.H.S.T.), al órgano paritario, constituido por los representantes nombrados por el centro de trabajo y los nombrados por el o los sindicatos con presencia en el centro de trabajo.

Artículo 41.- Los empleadores o sus representantes están en la obligación de constituir en sus centros de trabajo una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo, que deberá integrarse con igual número de representantes de empleador que de los trabajadores.

Artículo 42.- Las empresas e instituciones que cuentan con diferentes centros de trabajo, deben constituir tantas comisiones mixtas de higiene y seguridad de trabajo, como centros de trabajo tengan.

Artículo 43.- El número de representantes de cada sector representativo guardan una relación directa con el número de trabajadores de la empresa o centro de trabajo, de acuerdo con la siguiente escala mínima:

- Hasta 50 trabajadores -----1
- De 51 a 100 trabajadores -----2
- De 101 a 500 trabajadores -----3
- De 501 a 1000 trabajadores-----4
- De 1001 a 1500 trabajadores-----5

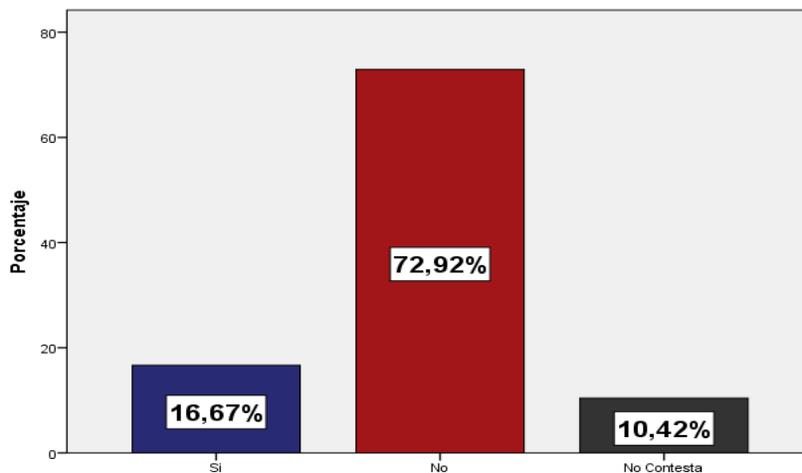
De 1501 a 2500 trabajadores-----8

De 2501 a más trabajadores-----10

Artículo 44.- Los miembros de la Comisión Mixta que representan al empleador deberán ser nombrados por éste para un período de dos años, pudiendo ser reelegidos al término de su mandato. Se escogerán entre los más calificados en materia de prevención de riesgos laborales y se les autorizará para tomar determinadas decisiones de control y representación. (Ley HST 618, 2007)

El contar con una comisión mixta dentro de la Empresa, es muy importante, ya que esta es la que está inspeccionando consecutivamente los lugares de trabajo, y de esta manera identificar y prevenir los Accidentes laborales.

Gráfica #5 Comisión Mixta de HST



Fuente: Elaborada a partir de encuestas aplicadas a los trabajadores.

De acuerdo con los resultados de las encuestas, el 72.92 %, responden que no, el 16.67%, respondieron que sí y un 10.42 no respondieron. Los entrevistados Señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Sra. Adriana González, contestaron que no existe una comisión mixta de higiene y seguridad de los trabajadores, pero que lo consideran de gran importancia, para que haya al menos una en el municipio.

Se logró verificar mediante la guía de observación que en la Alcaldía Municipal de El Cua, no existe una comisión mixta, y también se pudo constatar que tampoco en el pueblo, pero que con apoyo del ministerio de Salud, están apoyando a sus trabajadores, velando por su salud y el bienestar, para que inspeccionen las áreas de trabajo, y así poder identificar los riesgos y prevenir los accidentes laborales, para que los trabajadores tengan una buena condición física y puedan desempeñar sus Actividades.

4.2.3.2. Función Servicios Sociales.

Pérez (2012) menciona que “esta función se ocupa de gestionar los servicios y la realización de actividades enfocadas a proporcionar beneficios al empleado mediante el establecimiento de medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.”

Los servicios sociales son beneficios que toda institución debería brindar a sus trabajadores, para una productividad y desempeño de calidad por parte de ellos, porque estos servicios o beneficios sociales son muchas veces motivaciones que orientan al trabajador al logro de objetivos tanto institucionales como personales.

De acuerdo con el autor, los servicios sociales son actividades que se encargan de velar que se respeten los derechos de los trabajadores, y que se cumplan como está plasmado en la Ley de los trabajadores. De esta manera todos los trabajadores se sentirán seguros a realizar sus actividades y motivados para realizarlas con más esfuerzos y desempeño para lograr las metas en conjunto.

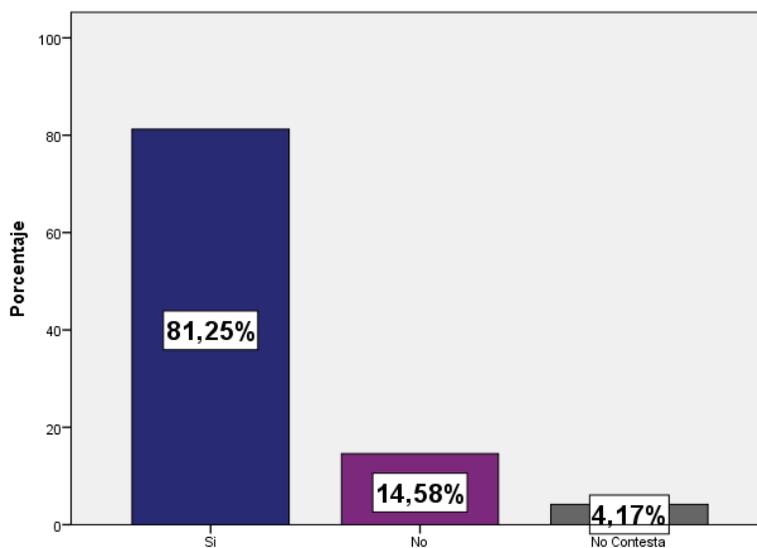
4.2.3.2.1. Beneficios Sociales.

Beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen en paquete de beneficios sociales y servicios que es parte integral de la remuneración de personal. (Rubio & Piatti, 2007)

“La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del convenio colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización.” Chiavenato (2007).

La remuneración indirecta o extraeconómica está compuesta por todos los beneficios adicionales a la paga, que recibe el trabajador por su labor. Son comodidades que le permiten mejorar las condiciones y la calidad de vida del trabajador y de su familia, lo cual incide de manera directa en la satisfacción laboral e identificación con la empresa; quien recibe mayores beneficios por parte de la entidad en la que labora, se encontrará mayormente comprometido con ésta. De tal manera que los beneficios son una forma de fidelización entre la relación colaborador-empresa.

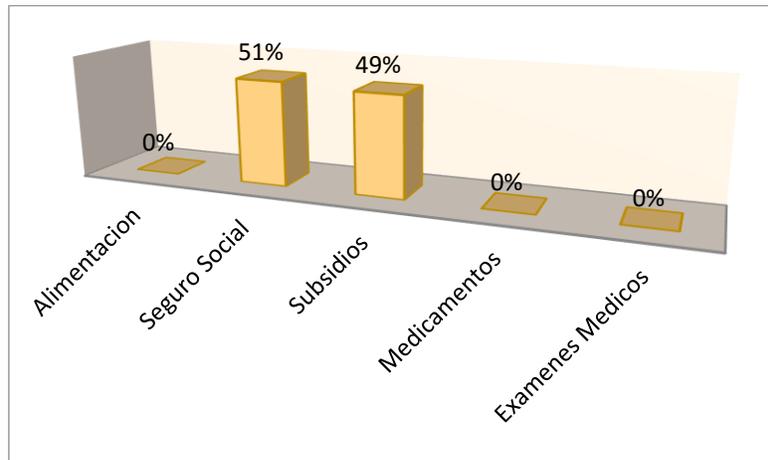
Gráfica #6 Plan de Beneficios Sociales



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de Encuestas a los trabajadores.

De acuerdo a los resultados el 81.25%, responden que existe un plan de beneficios sociales, el cual son favorecidos y es lo que más los motiva para realizar sus actividades, y un 14.58%, responden que no, pero se observó que en realidad todos en esta Institución tienen el conocimiento que si existe un Plan de Beneficios Sociales, y que si de una u otra manera son beneficiados los trabajadores, lo que siempre los mantiene motivados.

Gráfica # 7 Aspectos de un plan de Beneficios Sociales



Fuente: Elaborada a partir de la Aplicación de Encuestas a trabajadores y Entrevista a Superiores.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante encuesta y entrevista los únicos beneficios con los que cuentan los trabajadores de la Alcaldía son; el seguro social, con el 51%, el subsidio con el 49% en dependencia ya sea por enfermedad, pre y post parto y accidentes laborales la cual afirman trabajadores y señores Raúl Acevedo Lara, Alcalde, Sra. Adriana González Responsable de RRHH y el Lic. Félix Rosales, Administrador y no reciben alimentación, medicamentos y exámenes médicos.

De acuerdo a la guía de observación, con los únicos beneficios con los que cuentan los trabajadores de esta institución, son el seguro social, y el subsidio, ya que esta es una institución sin fines de lucro, trabajando en conjunto para servirle al pueblo. En raras ocasiones se les realizan a los empleados exámenes en la vista y oportunidades de desarrollo profesional, ya que les brindan becas. La mayoría de los beneficios se les otorga a los pobladores del Municipio.

Función de retribución.

Pérez (2012). A menudo, la función de retribución suele integrarse en la de administración de personal, con la que se encuentra íntimamente ligada, a pesar de tener sustantividad propia. La finalidad de la función de retribución consiste en

establecer las fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pagos en especie, etc.), la política de incentivos y los niveles salariales para las distintas categorías. En definitiva, se trata de diseñar el sistema de retribución y de medir los resultados obtenidos con el mismo.

Esta función está integrada a la administración de personal, ya que esta función le permite establecer los salarios de acuerdo a las actividades a desempeñar, con el fin que cada empleado se sienta motivado y de esta manera nos permita medir el desempeño de cada trabajador, para el logro de los objetivos.

Compensaciones financieras.

Existen dos tipos de compensaciones, las compensaciones extrínsecas financieras y las no financieras.

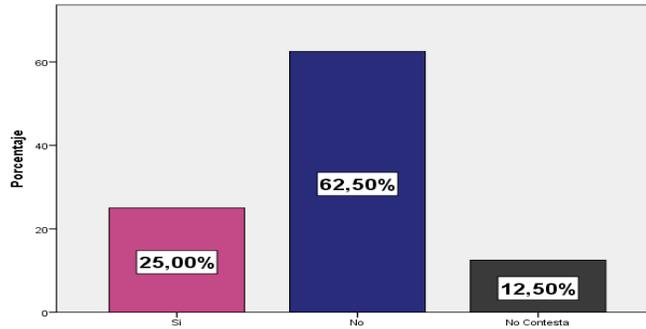
Las no financieras incluyen aspectos que a simple vista parecieran no relevantes como por ejemplo: una palmadita en la espalda por parte del jefe, el prestigio de la organización, un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros y la posibilidad de tener una buena oficina. Las financieras implican un costo o una inversión de carácter financiero (Urquijo, J. Bonilla J, 2008, pág. 28).

Las compensaciones financieras son una forma de motivar al empleado para que su desempeño sea óptimo, ya sean estas monetarias o no, lo importante es mantener al empleado motivado, porque un empleado motivado significa que la empresa operara en óptimas condiciones laborales. (M & Wayne, 2005, pág. 52)

Según los autores, las compensaciones son una forma de mantener motivados a los empleados, para que estos realicen sus actividades de manera eficiente, y de esta manera la empresa logre sus objetivos con éxito.

Gráfica #8

Plan de Compensaciones Financieras



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de encuesta a los trabajadores.

Con los resultados obtenidos, el 62,5%, respondieron que no cuentan con ningún plan de compensaciones, el 25% contestaron que sí y el 12,5%, se negó a contestar.

Las compensaciones Financieras para los señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Sra. Adriana González, son una forma de motivación para los empleados, pero que los beneficios que reciben algunos son por antigüedad, y uno más que otro incentivo.

Mediante la guía de observación se descubrió que la mayoría de los empleados son un personal nuevo y hay cuatro trabajadores que si reciben compensaciones, ya sea por antigüedad y alguna vez un incentivo, lo que se considera una debilidad para la institución, ya que su objetivo es motivar a los empleados, compensándolos por su arduo trabajo, para que estos se desempeñen de manera eficiente dentro de la institución.

4.2.3.2.2. Salario.

Es la Remuneración monetaria o en especie que reciben los trabajadores por prestar sus servicios personales en una empresa. El salario puede fijarse en forma bilateral, por acuerdo entre las dos partes contratantes (empresarios y trabajadores), o ser objeto de negociación colectiva, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales. (Guisarre, 2010)

Según el Código del Trabajo de la República de Nicaragua (1997), capítulo VI, artículo 81, se considera salario a: “la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral”.

4.2.3.2.3. Salario Mínimo.

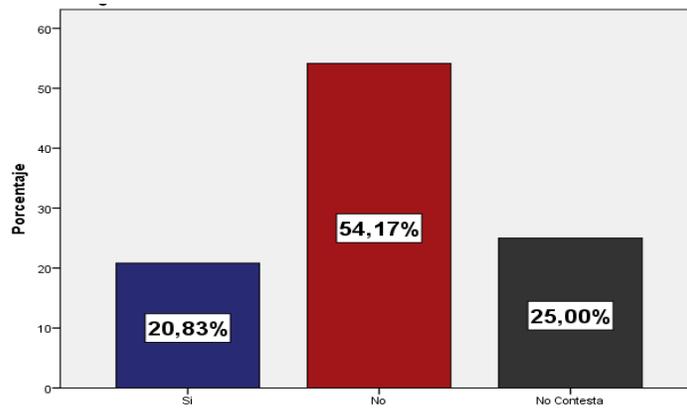
El salario mínimo es: “la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, debiendo ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos”. (Agendis, 2011)

El salario mínimo establecido para el sector servicio de Nicaragua, es de:

C\$4,468.43. MITRAB (2015) Ver anexo # 5

Según la Lic. Alba Luz Torrez Briones, Ministra del Trabajo: “el salario de los trabajadores de la empresa supera lo establecido en la Ley del Salario Mínimo de Nicaragua”.

Gráfica #9 Salario Mínimo



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de encuestas a los trabajadores.

De acuerdo a los encuestados, el 54.17%, afirman que el salario que reciben no es superior al salario mínimo, si no el establecido por la tabla del ministerio del trabajo, el 25%, no contestaron, y el 20.83, responden que si es superior al salario mínimo.

Lo que se observo es que el salario que se le paga a cada trabajador estará en relación al tipo de actividad que realice, ya que los niveles de preparación son

diferentes, y los que omitieron su respuesta, es porque no tienen conocimiento de cuanto es el salario mínimo que pueden recibir, lo que se considera una debilidad para la institución, porque se deben preocupar de brindarle toda la información necesaria, para que sus trabajadores se mantengan informados, ya que ello perciben un salario superior al salario establecido por la Ley.

4.3. Subsistema de aprovisionamiento de Recursos Humanos.

4.3.1. Planeación de recursos humanos.

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de todas las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. (Chiavenato I. 2007, pág. 150).

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 W. K., 2008, pág. 124).

La planeación de los recursos humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. En términos generales podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone proveer las necesidades de los recursos de la organización, para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. (Dolan S, 2007, pág. 89)

Se observa claramente que estos tres autores coinciden en que la planeación es identificar qué tipo de personas ocuparan dichos cargos, ya que los Recursos Humanos están por encima de todo y son el principal factor determinante del éxito o el fracaso de la Organización, porque son estos los que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos que la organización se ha propuesto.

Estando de acuerdo los entrevistados señores: Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Señora Adriana González, responden con toda la seguridad que si existe la planeación de recursos humanos en esta Institución y se pudo comprobar mediante la observación que se hizo en la institución que si se existe la planeación y que se ejerce con uniformidad.

4.3.1.1. Importancia.

La importancia de la planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos fines. Uno de ellos es determinar la oferta y la demanda futura de los recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y en general, con la baja de productividad. (Dolan S, 2007, pág. 85)

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)

Planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La *planeación de personal* abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta el de director general. Sin embargo, la mayor parte de las compañías denominan *planeación de la sucesión* al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos. La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como entrar en

negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la firma necesita cubrir (o eliminar). (Dessler G. , 2009, pág. 166)

Estando de acuerdo con las aportaciones anteriores, la Planeación es muy importante porque es el proceso de Decisión respecto a los Recursos Humanos y se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de las futuras actividades organizacionales.

4.3.1.2. Modelos de Planeación de Recursos Humanos.

El planeamiento de recursos humanos es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un período determinado.

Algunos son genéricos y alcanzan toda la organización mientras que otros son específicos para determinados sectores de ésta.(Chiavenato I. , 2000, pág. 210)

La Planeación es uno de los pasos fundamentales, para una buena administración y mucho más cuando se trata de personas, ya que con el Personal con el que dispone la Empresa lograra alcanzar los Objetivos Organizacionales.

4.3.1.2.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.

Las necesidades del personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones de la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de los recursos financieros y la disponibilidad de personas de la organización,

Esta modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevisto, como las estrategias de los competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima etcétera. (Chiavenato I. , 2007, pág. 151)

Este modelo se fundamenta en que las necesidades de recursos humanos dependen de la demanda estimada del producto. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad interna y externa de recursos humanos financieros y oferta de recursos humanos de la organización.(Chiavenato I. , 1999).

Estando de acuerdo con las Aportaciones de Chiavenato, , la necesidad de personal, siempre será una variable sujeta de la demanda estimada del producto o servicio, es decir sin los Recursos Humanos, no se tendría Productos, ni servicios que ofrecer.

4.3.1.2.2. Modelo basado en segmentos de cargos.

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

- Misión de la organización
- Objetivos organizacionales
- Requisitos de los recursos humanos
- Programas de los RR.HH.(Chiavenato. I, 2007, págs. 151-152)

Está dirigido principalmente a los aspectos operacionales de la organización. Por ejemplo:

- ✓ Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional
- ✓ Determinar los aspectos históricos y futuros presentes en cada factor estratégico
- ✓ Determinar los aspectos históricos de mano de obra por área funcional
- ✓ Proyectar los aspectos futuros de mano de obra por área funcional
- ✓ Proyectar los aspectos futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los aspectos del factor estratégico correspondiente. Chiavenato I. (1999).

Según el autor, la planeación se enfoca en el nivel operativo de la Institución, es decir se debe planear antes de ubicar a los Recursos Humanos en sus puestos, ya que se

deben de tener bien definidas las operaciones de cada uno y así elegir eficazmente a la persona idónea para cada puesto.

4.3.1.2.3. Modelo de sustitución de puestos claves.

Son una representación gráfica de quien sustituye a quien, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las situaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. (Chiavenato. I, 2007, pág. 152).

Esto es cuando existe una vacante disponible en la empresa y se debe tomar decisiones sobre quién de los Recursos Humanos Interno debe ocupar dicha vacante, y esto se decide de acuerdo a su desempeño Laboral.

4.3.1.2.4. Modelo basado en el flujo de personal.

Describe el flujo de personal hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización la gratificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entrada, salida, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades del personal de la organización.

Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para las organizaciones estables y sin planes de expansión, es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política promoción de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento.

También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente.(Chiavenato. I, 2007, págs. 152-153)

Intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, a través de ella y hacia fuera. Esto permite hacer una predicción a corto plazo de las

necesidades de recursos humanos de la organización. Este modelo puede utilizarse también para predecir las consecuencias que podrían causar otras contingencias, como la política de promociones, rotación de personal, etc. Resulta muy útil para el análisis del planeamiento de carrera.(Chiavenato I. , 1999)

De acuerdo a lo anteriormente dicho por el autor, se deben caracterizar las personas en contorno de la Institución y la Institución en contorno a las Personal, es decir que se debe fluir la armonía entre Institución – Personal y Entorno.

4.3.1.2.5. Modelo de planeación integrada.

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal tomada en cuatro factores o variables:

- Volumen planeado de producción.
- Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- Planeación de las carreras dentro de la organización.(Chiavenato. I, 2007, págs. 153-154)

El planeamiento de recursos humanos debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y de demanda y planeamientos de carreras.

El planeamiento de recursos humanos debe considerar la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización

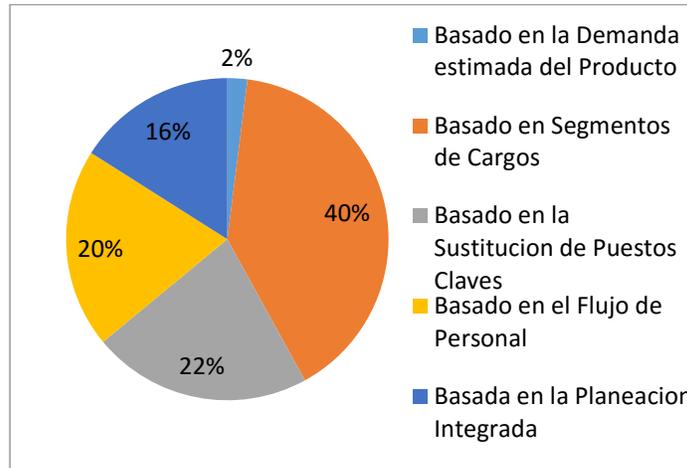
Es un modelo sistémico y total de planeamiento de recursos humanos.

El planeamiento de recursos humanos depende de:

- Necesidades de la organización en cuanto a sus recursos humanos
- Situaciones del mercado de recursos humanos

- Rotación del personal
- Ausentismo. Chiavenato I. , (1999).

Gráfica # 10 Modelos de la planeación de recursos humanos



Fuente: Elaborado a partir de la Aplicación de Entrevista a superiores.

Según entrevista realizada a las autoridades superiores respondieron que en un 40% el modelo que más se usa en la institución es el basado en la segmentación de cargo, con un 22% es el basado en la sustitución de puestos claves, el 20% lo ocupa el modelo basado en el flujo de personal ya que según ellos obtienen mayor eficiencia en la ejecución del proceso, lo que permite tomar decisiones más acertadas para el bien común, con el 16% el modelo basado en la planeación integrada y con el 2% el modelo basado en la demanda estimada del producto, este es el más bajo porque la institución brinda servicios a la comunidad.

4.3.1.3. Etapas del proceso de planeación de Recursos Humanos.

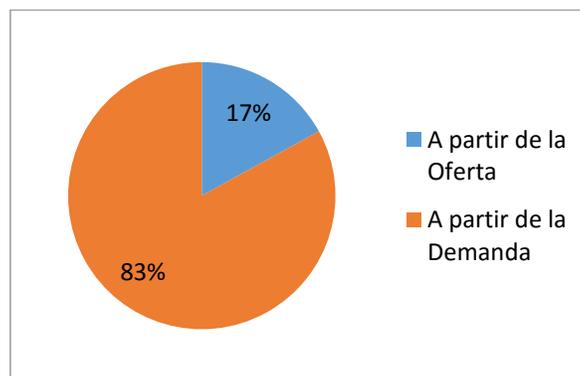
4.3.1.3.1 Recopilación y Análisis de la Información.

La primera etapa de la planificación de los recursos humanos supone disponer u obtener información acerca de las estrategias, los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos(Dolan S, 2007, pág. 88).

Las etapas por las que debe de pasar el proceso de planificación son: recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos, establecer políticas y objetivos de recursos humanos, obtener la aprobación y respaldo de la alta gerencia, diseñar e implementar planes y programas de actuación en áreas como el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto a los recursos humanos y controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos.(relacioneslaborales.info, 2015)

Significa entonces que toda organización debe mantenerse siempre informada en cuanto a sus fuentes de recursos humanos, y realizar un análisis detallado, y de esta manera la alta gerencia pueda tomar una decisión acertada en cuanto a la necesidad de personal que presente la Organización.

Gráfica # 11 Investigación de Mercado



Fuente: Elaborado a partir de la Aplicación de Entrevista a Jefes Superiores.

Según la entrevista realizada a los señores: Ing. Raúl Acevedo Lara - alcalde, el sr, Félix Rosales – administrador y la Sra., Adriana González -responsable de RRHH, afirman con un 83%, que la investigación de mercado se da a partir de la Demanda, es decir de la necesidad de la Institución, sobre el talento Humano y un 17%, afirman que a partir de la oferta.

Los señores antes mencionados, son las autoridades superiores de esta institución y las decisiones se toman en conjunto, para el buen funcionamiento de la planeación, por lo tanto la investigación de mercado se hace mediante la demanda, ya que se busca

indagar en el mercado, cuando se presenta una necesidad de talento humano en la Empresa. Descubrimos que en raras ocasiones se realiza investigación de mercado a través de la oferta, es decir cuando se trata de ejecutar proyectos.

4.3.1.3.2. Establecimientos de objetivos y políticas de recursos humanos.

La segunda fase del proceso de la planificación de los recursos humanos consiste en establecer objetivos y políticas de recursos humanos. Una vez conocida la demanda y la oferta de recursos humanos, la comparación de ambas nos permite detectar los posibles desajustes y diseñar políticas de los recursos humanos que sean coherentes con los objetivos globales planteados en la organización. (Dolan S, 2007)

Según se ha citado y estando de acuerdo con el autor, se deben establecer los objetivos y políticas de recursos humanos, con el fin de saber qué es lo que se busca y que es lo que desea que cumplan su personal, para después elaborar estrategias que le permita detectar desajustes y diseñar políticas de acuerdo a los objetivos.

Toda empresa para cumplir con sus objetivos, debe contar con políticas de regulación de sus actividades, con el fin de saber qué es lo que busca y lo que desea hacer, por lo que los entrevistados Señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la señora Adriana Gonzales, afirman que si tienen políticas de planeación de recursos humanos.

Mediante la guía de observación, nos dimos cuenta que en esta institución, las políticas son muy estrictas para poder optar a un puesto, ya que la Institución exige a los candidatos una carta aval del secretario político, y que tienen que ser de su misma ideología, lo que es una desventaja para las instituciones sin fines de lucro, ya que para desempeñar una labor eso no debería importar, más que sus conocimientos, habilidades, experiencias y su deseo de trabajar.

4.3.1.3. Factores que influyen en la planificación de los recursos.

4.3.1.3.1. Población y fuerza laboral.

La planificación de los recursos humanos debe incorporar en su proceso tanto el ambiente general (microambiente) que moldea la fuerza laboral y sus preocupaciones,

así como el ambiente particular (microambiente) que influye sobre la fuerza de trabajo con la que se cuente. La composición del mercado de trabajo ha experimentado en la mayoría de los países profundos cambios alterándose su estructura.

A título de ejemplo veamos algunos datos del caso español.

Población activa. La población activa en España ha pasado de 16.677.200 el último trimestre del año 1991 aproximadamente 48.012.900 a finales del 2001 y 20.855.800 en el 2005. Sin embargo lo más importante es el cambio experimentado por el papel de la mujer en dicha evolución. Los varones muestran un crecimiento neto de 2.143.500 personas (10.108.200 en 1991, 10.926.800 en 2001 y 12.151.799 en 2005), mientras que en las mujeres, es en el mismo periodo, 3294.100. (5.569.000 en 1991, 7086.100 en 2001 y 8634.100 en 2005)(Dolan S, 2007, pág. 97)

Estos tiene significado relativo, puesto que la población es el principal actor de una economía ya que es el protagonista de actividades de producción y consumo, por ende nivela la fuerza laboral.

4.3.1.3.2. Cambio de valores.

Estrechamente ligados a los cambios en la población, la fuerza de trabajo y la economía, están los cambios en los valores, intereses y preferencias sociales. Estas variaciones son particularmente importantes para la planificación de los recursos humanos, sobre todo en lo que respecta a las actitudes hacia las nuevas formas del trabajo y la movilidad.(Dolan S, 2007, pág. 97)

Una organización debe estar flexible a los cambios en cuanto a los valores, intereses y preferencias sociales, ya que son un factor externo que no se puede manejar, pero si se actúa de manera inteligente se puede controlar para el beneficio de todos.

4.3.1.3.3. Descripción y análisis de puesto.

Un programa de análisis y diseño de puesto realmente eficaz requiere información sobre las labores de todos los integrantes de la organización, la preparación necesaria para implantarlo requiere el trabajo las aportaciones y la cooperación de toda la organización. La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puesto, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y la organizan. (Werther W. K., 2008, pág. 89)

Descripción y análisis de puesto: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato – especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los escritos y característica que debe tener la persona que lo ocupe, a fin que el proceso de selección se concentre en estas características y requisitos. (Chiavenato I. , 2009, pág. 148)

En opinión de numerosos profesionales que trabajan en el área de administración de recursos humanos, el análisis y la descripción de puesto son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área. A partir de ahí se podrá continuar con otro tipo de estudio tendiente a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre ellos se mencionan los siguientes: valuación de puesto, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, seguridad e higiene, organización y método, etc. (Ricardo A. V., 2006, pág. 74).

Confirmando lo dicho por estos tres autores, se debe analizar qué es lo que necesita, ya estando claro de ello, se debe describir el puesto de acuerdo a las necesidades que necesita suplir y para tomar una decisión acertada y beneficiosa para la Empresa, se debe tener bien definido el puesto, en cuanto a las funciones que contiene y analizar los requisitos que se le va a exigir a los candidatos aspirantes de dicho puesto.

4.3.1.3.4. Aplicación de la técnica de incidente crítico.

Consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. En esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato, además es difícil lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable. (Chiavenato I. , 2009, pág. 148)

Una vez analizado el puesto, el jefe inmediato observa las habilidades y el comportamiento que desea o que debe tener la persona idónea para el cargo disponible, porque de esto depender el buen desempeño de las actividades propuestas en el cargo.

4.3.1.3.5 Requisito de personal.

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

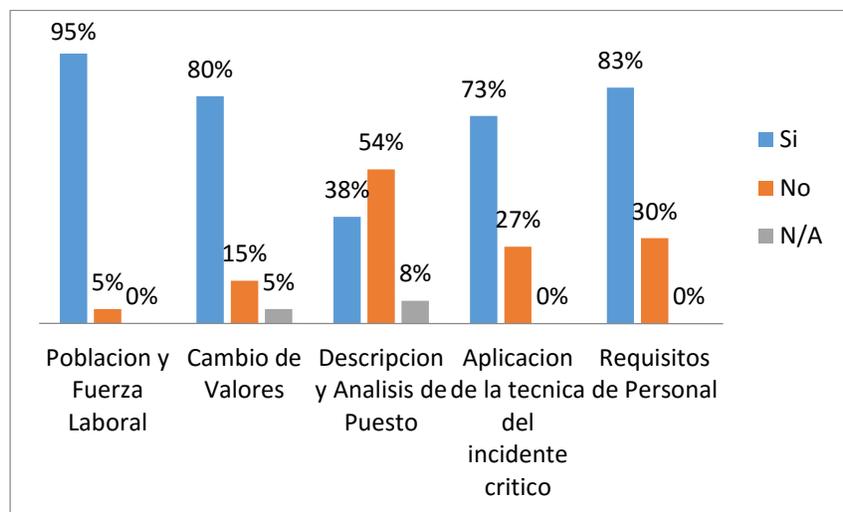
Requisitos humanos: se refiere a la información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o habilidades relacionadas con el trabajo (estudios, capacitación, experiencia laboral) y los atributos personales necesarios (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses).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

El puesto debe tener. Si las empresas no tienen un análisis de puestos el formulario de requerimiento de personal debe contar con campos adecuados en los que los jefes

inmediatos puedan especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.(chiavenato I. , 2007, p. 175)

Como ya se tiene la información necesaria del puesto y las características del mismo, se busca información de los conocimientos y habilidades que tiene que presentar el candidato deseado a ocupar el cargo, y se le impone una serie de requisitos, que permitirá a la organización conocer más a los candidatos y elegir quien cumpla con los requisitos planteados.

Gràfica # 12 Factores



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de entrevistas a superiores.

De acuerdo a la entrevista aplicada a los señores: Ing. Raúl Acevedo - alcalde, Sra., Adriana Gonzales - responsable de RRHH, y el sr, Félix Rosales – administrador, el 95% responde que la Población y la fuerza laboral, un 83% los requisitos de personal, el 80% cambio de valores, el 73% la aplicación del incidente crítico y un 38% la Descripción y análisis del puesto.

Los factores mencionados, son factores externos que no se puede tener un control absoluto de ellos, pero si son factores que determinarán la economía de una empresa, los cuales se deben respetar y hacer estrategias para manejarlos en beneficio de la institución.

4.3.1.4. Cuestiones claves que deben considerarse.

4.3.1.4.1. Diseño y análisis del puesto de trabajo.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a). El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)
- b). Como desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos de procedimientos y trabajos).
- C. A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir relación con su jefatura.
- d). 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 y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales así como los requisitos personales de sus ocupantes. (Chiavenato I. , 2007, pág. 204)

La categoría final que se relaciona con la eficiencia son las variables del proceso. Estas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficiencia de este, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social. (Judge A, 2009, pág. 335)

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño *en el puesto*, que se establecen con dos objetivos: 1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender. 2) En segundo lugar, los

niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo(Werther W. K., 2008)

El éxito en el análisis de puesto depende del analista, ya que será el encargado de ver en el mercado que personal es el que requiera para el puesto, porque aunque las tasas de desempleo sean altas, resulta difícil encontrar la persona idónea para ciertos puestos.

Esta institución cuenta con los manuales de procedimientos para cada cargo que ofrece, ya que ahí es donde se describen los requisitos que exige el cargo al candidato, y al momento de seleccionar el candidato que cumple con todos los requisitos, se le presenta su ficha ocupacional, donde se le describen las actividades que debe desempeñar dentro de la institución.

4.3.1.4.2. Recopilación de la información para el análisis del puesto de trabajo.

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

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

1. Actividades laborales
2. Actividades orientadas hacia el trabajador
3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados.
4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
5. Desempeño del puesto
6. Requisitos personales para el puesto.(Dessler G. , 2009, pág. 125)

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

1. Recabar metódicamente la información.

Se debe entrevistar a la persona que desempeña de forma eficiente el puesto, según los requerimientos de la organización. Hay que buscar toda la información sobre las actividades que se efectúan en el puesto, ya sea por medio de entrevista, observación directa, cuestionarios y videos o mediante combinaciones de estos.

2. Separar los elementos y objetivos que constituyen el trabajo.

Separar las perspectivas del trabajo en la organización de los intereses y objetivos del trabajador.

3. Ordenar los datos de forma lógica y por escrito.

Ordenar por escrito de forma clara y precisa los datos obtenidos en el análisis del puesto.

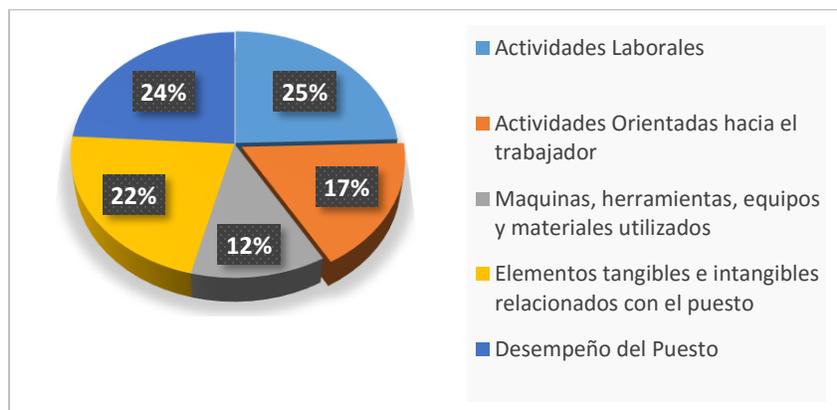
4. Realizar un informe final: Formular el reporte final con los datos obtenidos en el análisis del puesto.

5. Archivar los resultados de cada análisis de puesto de trabajo: clasificar los resultados de los análisis de puesto para su uso óptimo en base de datos.(Blanca Valenzuela, 2004, págs. 10,11)

Según lo citado por los autores, el analista debe recopilar información tangible, como bienes y servicios prestados, es decir lo que el puesto necesita e intangibles como los conocimientos, habilidades, y experiencia que el candidato ofrece al puesto, debe estar

en contacto con la institución y el mercado externo, para recopilar una buena información y el analista deberá informar al resto del personal, para que estos no se sientan amenazadas, sino más bien seguros, para que garantice su colaboración.

Gráfica #13 Información que se Recopila.



Fuente: Elaborada a partir de la Aplicación de Entrevistas a Superiores.

De acuerdo a las entrevistas aplicadas a los Sres., Raúl Acevedo - Alcalde, Adriana Gonzales - responsable de RRHH y sr Félix Rosales - administrador. La información que averigua esta institución de acuerdo a la entrevista, son las actividades laborales, las máquinas, equipos y materiales utilizados, los elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto, el buen desempeño del puesto y los requisitos personales para el puesto, ya que son los requisitos esenciales para obtener una información de calidad, y por ende elegir el mejor candidato.

4.3.1.5. Métodos y procedimientos para la recopilación de datos.

Pueden existir tantos procedimientos para recopilar información como aspectos del puesto de trabajo se desee describir. Algunos de los más utilizados son: 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas; 2) la entrevista con el titular; 3) conferencia con el analista del puesto de trabajo o con expertos; 4) análisis de los diarios que mantienen los titulares; y 5) cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores como el supervisor o analista del puesto de trabajo. Como ya sea

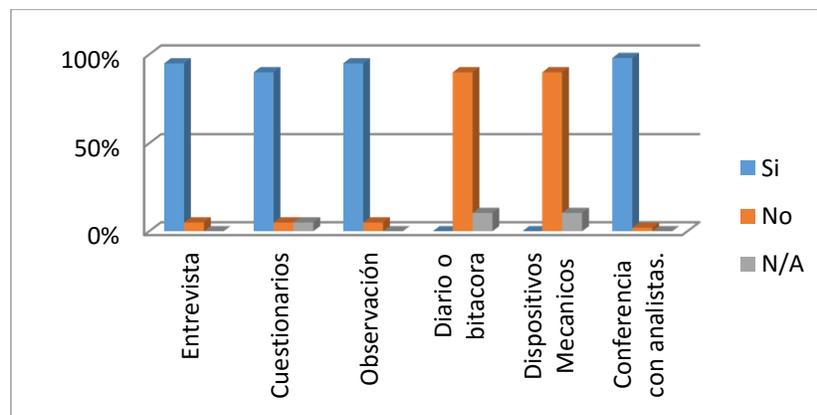
señalado, hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el procedimiento adecuado: la validez, la fiabilidad y el coste son los métodos principales. (Dolan S, 2007, pág. 63)

Hay varias formas (entrevista o cuestionarios por ejemplo) para recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto. En esta sección estudiamos las más importantes. En la práctica es posible utilizar cualquiera o combinar varias. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista sería apropiada para crear la lista de obligaciones de un puesto y la descripción del mismo, mientras que el cuestionario para análisis de puesto, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación. (Dessler G. , 2009, pág. 129)

Existen diversas maneras de obtener información que deberá contener el formulario de análisis de puesto. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión, para seleccionar lo que más convenga a su situación especial. (Werther W. K., 2008, pág. 96).

Los tres autores dan aportaciones similares de acuerdo a los métodos y procedimientos para la recopilación de información que será utilizada y manejada por la organización, la que beneficiara a la empresa y al personal.

Gráfica #14 Métodos



Fuente: Elaborado a partir de la aplicación de Entrevista a Responsable de Recursos Humanos.

Según la Responsable de recursos humanos Sra. Adriana Gonzales los métodos que se utilizan son con un 98% la conferencia con analistas, el 95%, la entrevista y la observación. Un 90%, los cuestionarios, porque consideran que estos métodos son los que le proporcionan una buena y confiable información, pero también se utilizan la observación y para altos cargos conferencias, ya que todo se hace con el propósito de elegir al candidato idóneo para el cargo.

4.3.1.5.1. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo.

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

El resultado del análisis del puesto de trabajo son las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos. Normalmente, en la descripción del puesto de trabajo se ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace y porque se hacen las cosas, mientras que en la especificación se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo (los requisitos exigibles al trabajador), así como el tipo de responsabilidad asignada.

Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo deberían ser suficientemente detallada como para quien las leyera pudiera entender:1) que es lo que hay que hacer(campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados);2) que producto deberán obtenerse(fines del puesto de trabajo);3)que criterios del trabajo se aplican(es decir, calidad y cantidad);4) bajo qué condiciones se realizara el trabajo y 5) las características del puesto de trabajo.(Dolan S, 2007, pág. 65)

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

1. General o global: Las descripciones son generales o globales cuando definen el contenido de un puesto o grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas.
2. Específica: Las descripciones específicas señalan los deberes y tareas precisas de un puesto indicando claramente los aspectos en que este se relaciona con otro puesto y muestran con claridad los métodos de trabajos utilizados, los deberes y límites de esa responsabilidad. En la especificación o perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto.(Ricardo A. V., 2006, pág. 78)

De acuerdo a lo citado por los autores, la descripción y especificaciones del puesto, no son más que los requisitos que desean que el nuevo personal cumpla, para que así desempeñen las funciones eficientemente.

Las fichas ocupacionales están específicamente ligados con las diferentes áreas de trabajo esto lo dice la responsable de recursos humanos, Sra. Adriana Gonzales, ya que según el puesto de trabajo se describen cuáles serán las funciones a desempeñarse, por lo tanto existe una ficha para cada cargo.

4.3.2. Reclutamiento.

4.3.2.1. Concepto

El reclutamiento un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencial es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.(Chiavenato I. , 2009, pág. 128)

En proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos.(Dolan S, 2007, pág. 109)

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.(Gómez L. & Mejía, 2005, pág. 190)

Para Chiavenato el reclutamiento es un proceso de técnicas y procedimientos, en cambio para Simón es una concepción estática o reactiva y para Luis es el proceso que genera un grupo de candidatos calificados para un puesto, la coincidencia de los autores es que es un proceso del cual se espera un resultado.

4.3.2.2. 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.(Dolan S, 2007, pág. 109)

El reclutamiento es importante porque envía una señal de oportunidades de empleo a determinados candidatos que forman parte del mercado de RH.(Chiavenato I. , 2009, pág. 131)

Por lo tanto una de las principales funciones de la administración de recursos humanos es la gestión de seleccionar, desarrollar y retener a los empleados; Siempre y cuando se cuente con un sistema de selección adecuado en la empresa, entonces será posible que se encuentre el mejor candidato y calificado para que trabaje bien en la vacante que se desea cubrir.(Werther W , Davis K, 2001, págs. 150-180)

Su importancia es que debe cumplir un propósito el que es obtener suficientes candidatos calificados para ocupar un puesto, también es una señal de oportunidades de empleo y cumplimiento de funciones de la administración de Recursos Humanos.

La Sra. Adriana Gonzales dice que el reclutamiento es el paso más importante para la recepción de documentos de los interesados en las diferentes vacantes que se den en

la alcaldía, porque de esta manera se hará una buena elección, eligiendo al candidato idóneo para ocupar una vacante.

Y si esta institución tiene ya definidas sus políticas para hacer uso del Reclutamiento. De acuerdo a lo observado se confirmó que se hace uso de este método y que si tiene políticas para el reclutamiento, ya que los candidatos seleccionados deben cumplir con las políticas de esta Institución.

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

Un problema que se presenta a las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos que son necesarios, con objetivo de encontrar en ellos los esfuerzos del reclutamiento. Por tanto, una de las etapas más importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos.

La identificación, selección y mantenimientos de las fuentes de reclutamiento presentan las siguientes ventajas:

- a). La disminución de reclutamiento.
- b). La disminución de los costos operaciones del reclutamiento

Incremento del rendimiento del proceso al aumentar las relaciones candidatos preseleccionado y candidatos –candidatos admitidos.(Dolan S, 2007, pág. 111)

Se ha comprobado ya, que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recurso humanos exploradas por los mecanismos del reclutamiento. También verificamos que el mercado de recursos humanos, está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa); o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tiene) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los empleados, sean reales o

potenciales, están trabajando en alguna empresa incluso en la nuestra. (Chiavenato I. , 2007, págs. 218-219)

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

a). 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.

b). 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.

C. 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).

d). 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).

e). 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.

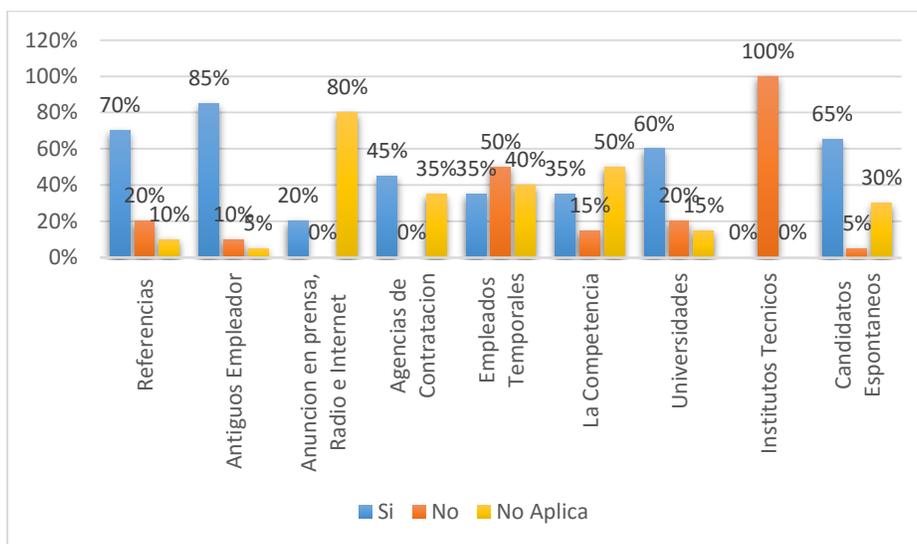
f). Agencias de contratación.

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.

g). 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.

Gráfico # 15 Fuentes de Reclutamiento



Fuente: Elaborado a partir de la Aplicación de Entrevista a Responsable de Recursos Humanos.

De acuerdo con lo antes dicho, las fuentes, son los medios que se utilizan ya sea la radio, la T.V, las Revistas, etc., por el cual se recurre al momento de Reclutar nuevo personal, y los métodos, son lineamientos que se debe seguir para conseguir candidatos excelentes para los diversos puestos que ofrezca la Institución y que se desea ocupar.

De acuerdo con los resultados y debido al desarrollo de nuestro municipio, los medios a los que se recurre como fuentes de reclutamiento son con el 85% antiguos empleados, con 70% referencias de empleados actuales, con el 65% los candidatos espontáneos, con el 60% las universidades, con el 45% Agencias de contratación, el 35% empleados temporales y el 20% anuncios en radio. Y estas fuentes le ha dado grandes resultados a la institución, ya que siempre llegan candidatos con sus Solicitudes, por lo tanto no se atrasa el proceso de reclutamiento. Esta institución no hace uso con el 100% Instituto técnicos y otros los utiliza con mucha frecuencia.

4.3.2.4. Tipos de reclutamientos.

4.3.2.4.1. Reclutamiento interno.

Ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (motivación vertical), o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). A si el reclutamiento implica:

- a). Transferencia
- b). Ascenso
- c). Transferencia con ascenso
- d). Programas de desarrollo de personal
- e). Planes de carrera para el personal.

4.3.2.4.2. 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.

4.3.2.4.3. Reclutamiento mixto.

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. , 2007, págs. 133,139)

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

- a). Transferencia de personal
- b). Promoción de personal
- c). Transferencia con promoción de personal
- d). Programa de desarrollo de personal
- e). Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Reclutamiento Mixto: En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.(Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, págs. 163,164)

Según el autor, las fuentes de reclutamiento son internas, externas y el mixto, y la Fuente interna se da cuando se tiene personal capacitado y preparado para ocupar una posible vacante, para así cuando se necesite pueda pasar a ocupar dicho cargo y el

Reclutamiento externo, es cuando se busca personal de Fuera de la Institución, es decir en el mercado laboral o atraídos de otras empresas, para ocupar la vacante, muchas veces las empresas practican el Reclutamiento mixto, ya que la persona que se prepara para ocupar el cargo, ocupa otro cargo que se necesita llenar, entonces se debe atraer uno de fuera para llenar el cargo.

Tabla #1 Técnicas de Reclutamiento

	Interno	Externo	Mixto
Si	0%	0%	100%
No	100%	100%	0%
N/A	0%	0%	0%

Fuente: Elaborado a partir de Aplicación de Entrevista a Superiores.

De acuerdo a los resultados de las entrevista, en su totalidad con el 100% respondieron que el reclutamiento que utiliza esta institución es el Reclutamiento mixto.

Esta institución está en desarrollo por lo que el Municipio demanda nuevos servicios, por lo que la institución ofrece vacantes a candidatos reales y potenciales, por lo que hace uso del reclutamiento mixto, ya que si no cuenta con el personal que está dentro de la institución, este se ve con la necesidad de buscar en lo externo, es decir en el mercado laboral.

4.3.2.4.4. Fuentes Internas.

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de estos (movimientos horizontales)(Dolan S, 2007, pág. 114)

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

Según (2012) el reclutamiento interno se lleva a cabo mediante el Programa de Oportunidades, el cual busca difundir las búsquedas laborales internamente y además, realizar una devolución a los empleados luego del proceso de selección para que conozcan sus oportunidades de mejora. De esta manera, se busca promover y retener el talento dentro de la misma organización, motivando, además, al personal.

De acuerdo con los autores, el Reclutamiento interno es el que se dirige a los candidatos que trabajan dentro de la empresa, y se lleva a cabo mediante al programa de oportunidades de esta manera se busca promover y retener al talento que está dentro de la organización.

4.3.2.4.5. Fuentes externas.

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

Fuentes externas se definen como aquellas a las que el reclutador puede recurrir de acuerdo con las características requeridas en lo referente al aspecto profesional educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa.(Werther, William. , 2000, p. 212)

Según Gomez L, (2008) la contratación externa otorga a la empresa la ventaja de contar con perspectivas frescas y planteamientos diferentes. Algunas veces resulta rentable buscar a especialistas externos en lugar de soportar los gastos de formar a los actuales trabajadores para realizar nuevos procesos o manejar nuevas tecnologías.

Para los autores, el reclutamiento externo se dirige a candidatos de otras empresas o independientes, lo cual otorga a la empresa una gran ventaja para contar con un personal fresco, con nuevos conocimientos, capaz de manejar nuevas tecnologías para mejorar la empresa.

Los señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Señora. Adriana Gonzales, afirman que esta institución si cuenta con un banco de datos, para que al momento en que haya una vacante, tener la información de los posibles candidatos y así ahorrar tiempo y realizar un buen reclutamiento.

4.3.2.4.6. Procesos de reclutamiento

Cada vez cobra más importancia el reclutamiento eficaz. A menos que haya un cambio radical, pronto habrá poca oferta de trabajadores. La Oficina de Estadísticas Laborales estima que en Estados Unidos se crearán 22 millones de puestos entre 2003 y 2010, pero que sólo 17 millones de nuevos trabajadores se unirán a la fuerza laboral. Varias cosas cambiarían este escenario.

Si el país continúa exportando puestos administrativos, entonces el número de nuevos puestos disminuirá. Sin embargo, la tendencia de la oferta y la demanda hacia 2010 parece estar a favor del trabajador.¹⁰Incluso un alto nivel de desempleo, como ocurrió en 2003-2004, no necesariamente significa que es fácil encontrar buenos candidatos. Por ejemplo, una encuesta que realizó el Departamento del Trabajo durante ese periodo descubrió que casi la mitad de los encuestados dijo tener "dificultades" para encontrar aspirantes calificados. Aproximadamente el 40% mencionó que era "difícil encontrar" buenos candidatos.¹¹Por consiguiente, el reclutamiento eficaz no sólo es importante cuando la tasa de desempleo es baja. (R. Mondy, 2010, pág. 132)

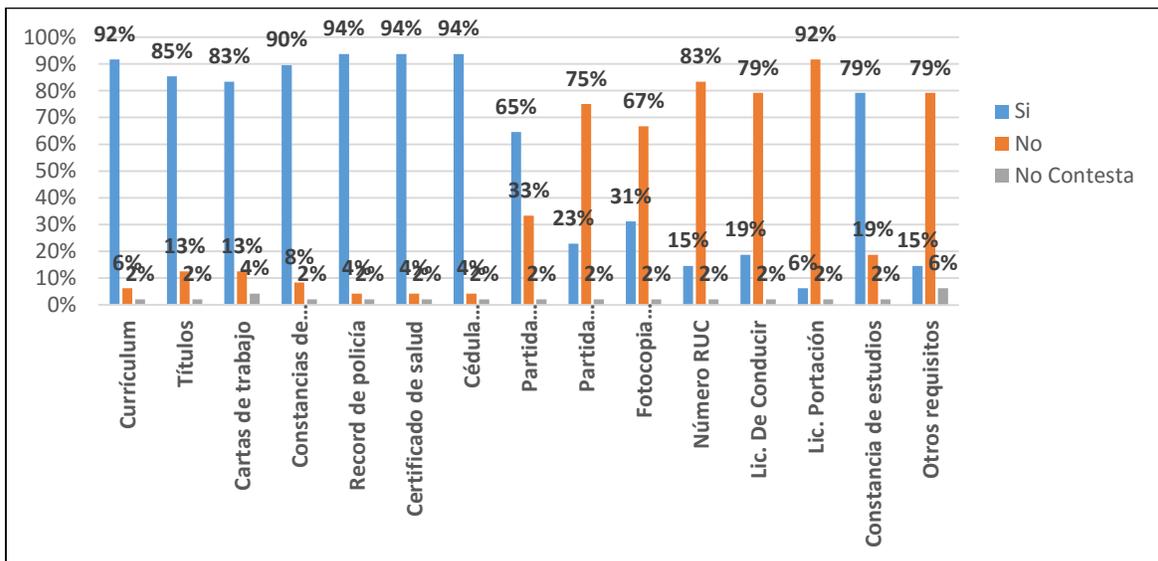
El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff y 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 reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de recursos humanos a petición específica de los gerentes de línea. Debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona, conocer los canales mediante los cuales se identifica el talento y la naturaleza de las solicitudes de empleo. (Werther William, Davis Kaith, 2008)

El proceso de reclutamiento inicia con la identificación de la vacante, para determinar si se busca a un prospecto para la vacante, tomando la decisión de buscar o no candidatos, por lo general muchas instituciones no mantienen un banco de datos, a excepción de esta institución y el candidato que se busque debe responder a la descripción y el análisis de puesto.

El proceso de reclutamiento que se practica se ajusta a las políticas de la institución, ya que da inicio con la identificación de una vacante, tomando la decisión de buscar candidatos en el banco de datos disponible, y si no se encuentra el candidato que llene los requisitos del puesto, se busca en el exterior de la empresa.

Gráfica #16 Documentos adjunta el candidato a la solicitud de empleo.



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de encuestas a trabajadores.

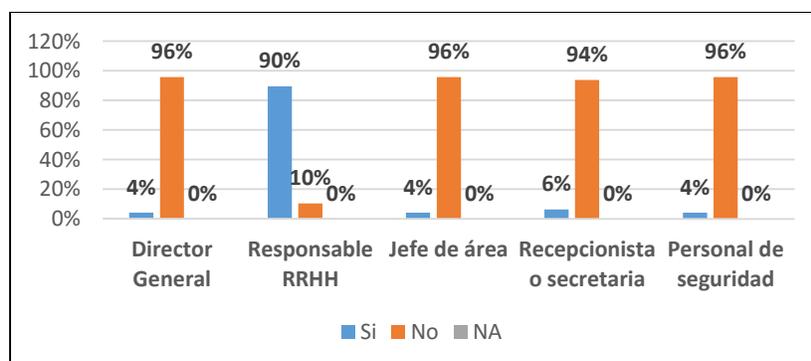
Mediante encuesta realizadas se obtuvo que en esta institución, los documentos que adjuntan a una Solicitud de Empleo son: con el 94% Cedula de identidad, certificado de salud, record de policía, con el 92% Curriculum, el 90%, constancias de referencias, el 85% títulos, el 83% cartas de trabajos anteriores, el 79% constancias de estudios, el 65% partidas de nacimientos, el 31% fotocopia de carnet, el 23% partida de nacimiento de los hijos, el 19% licencia de conducir, 15% otros requisitos y el número de Ruc, y el 6% portación de arma.

Entre los documentos que pide la institución, y responden que no son el 92% portación de armas, el 83% numero ruc, 79% otros requisitos, licencia de conducir, el 67% fotocopias de carnet, el 33% partida de nacimiento, el 19% constancias de estudio, el 13% cartas de trabajo anteriores, el 8% constancias de referencias, y el 4% record de policía, certificado de Salud y Cedula de Identidad.

De acuerdo a los resultados, los documentos que deben presentar están el Curriculum con todos los documentos que lo acrediten como el candidato que la institución necesita para ocupar la vacante. Muchos de los trabajadores respondieron que no le solicitan portación de arma, licencia de conducir, partida de nacimiento de los hijos, la fotocopia de carnet, porque estos documentos van a ir en dependencia del cargo que vaya a ocupar, pero si la institución necesita de un chofer o guarda seguridad, debe completar su Curriculum y adjuntar estos otros documentos.

4.3.2.4.7. Encargado de la Recepción.

Gráfica # 17 Encargado de recepcionar los documentos



Fuente: Elaborado a partir de aplicación de encuestas a trabajadores.

De acuerdo a los resultados el 90% responde que el encargado de recepcionar los Documentos, es el Responsable de Recursos Humanos, y el equivalente al 96% responden que no los recepciona el director general, jefe de área, recepcionista o secretaria o el personal de seguridad y el 10% coincidió que es el Responsable de recursos humanos quien recepciona los documentos.

Al momento de recepcionar los documentos, los debe hacer una persona con conocimientos del perfil del cargo, que este claro que es lo que busca, ya que de esta manera no atrasa el proceso de reclutamiento, lo que esta institución pone en práctica para tomar una decisión acertada al momento de realizar la selección.

4.3.3. Selección.

Hay un dicho popular que dice que la selección de personal consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.(Chiavenato I. , 2009, pág. 144)

Una vez identificada las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistema de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles por otra.(Werther W. K., 2008, pág. 201)

El concepto global de selección consta de una serie de pasos; en ocasiones pueden ser muy simples, sobre todo cuando se selecciona empleado de la organización para llenar vacantes internas.(B. & Daris, 2000, pág. 185)

Consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio correcto esto nos lo dice Chiavenato, en cambio Dolan y sus colaboradores es una recopilación de informes sobre los candidatos, y Werther la selección de personal se hace para identificar al capital humano con el mejor potencial para cubrir las vacantes disponibles.

Los superiores, señores: Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Sra. Adriana González, afirman que la selección es el proceso más importante para elegir al candidato más calificado que podrá optar al cargo disponible que haya en la institución, ya que se debe seguir un solo objetivo en conjunto, para el bien del Municipio.

4.3.3.1. Importancia.

Para una organización es vital la selección de personal, que a las ves incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el desempeño del mismo. Por tal razón es que a la hora de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión, en como los resultados de esta persona puede aportar valor a la empresa, que de n haber sido bien seleccionados, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en que trabaja. (Amarós, 2008, pág. 3)

El propósito de proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas la mayoría del gerente reconoce que la selección de personal es una de sus decisiones más difíciles e importar. (Robert, 2005, pág. 162)

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

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

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

La Selección de personal, es muy importante, ya que es el proceso para elegir candidatos necesarios para la institución, porque los candidatos son de vital importancia y para ello necesitan tener una incorporación correcta, por lo que a través de la selección podemos identificar y emplear al personal más capacitado y por ende brindarles una mejor pertenencia en el trabajo.

4.3.3.2. Modelos del comportamiento.

4.3.3.2.1. Modelos de colocación.

Cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay solo un candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras de admitirse al candidato sin más trámites.(chiavenato I. , 2007, pág. 146)

Cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.(MerjinPérez, 2008, pág. 2)

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)

En este modelo no existe la palabra rechazo, porque hay un solo puesto y una sola vacante, los tres coinciden con la misma definición, de que debe ser aceptado sin ninguna objeción.

4.3.3. 2. 2. Modelo de selección.

Cuando hay varios candidatos y una sola vacante. Se compara cada candidato con los requisitos del puesto; las alternativas son aprobación o rechazo si se rechaza, queda

eliminado el proceso, pues hay varios candidatos para una sola vacante.(chiavenato I. , 2007, pág. 146)

Como lo dice en su libro (Gomez L, 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.

Como lo dice en (www.monografias.com, 2015), el proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante ocupara el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección.

Los autores coinciden en su definición sobre la selección de personal de que existen varios candidatos para un solo puesto de trabajo y que debe quedar el que cumpla con los requisitos que requiere el puesto.

Cada compañía tiene su propio modelo a seguir para realizar la selección que mejor le parezca.

4.3.3.2.3. Modelo de clasificación.

Es un enfoque más amplio y más situacional, con varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos de cada puesto que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto aprobación o rechazo. Si es rechazo se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos hasta agotar, las vacantes y por ello se le denomina modelo de clasificación.(chiavenato I. , 2007, pág. 146)

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

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

En este modelo se compara el candidato con las características del puesto, por lo tanto existen varios candidatos y varias vacantes, si uno de los candidatos es rechazado se compara con otros requisitos de otro puesto hasta que todas las vacantes estén cubiertas.

4.3.3.2.4. Modelo de valor agregado.

“Este modelo o va más allá de la simple comparación en el puesto que centra que se ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrecen interesan a la organización, el candidato aceptado. De lo contrario, se le rechaza .La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad .También ofrece la manera mejor de aumentar el capital humano de la organización.”(chiavenato I. , 2007, pág. 140)

El valor agregado es de suma importancia para los escritores, es en esto en lo que ellos coinciden, el valor le da a la organización lo oportunidad de ver de manera cuantificable cuan rentable es y su personal está capacitado para ejercer y resolver cualquier eventualidad o problema que pueda surgir dentro de la organización.

El modelo que se utiliza de acuerdo a los entrevistados Señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Sra. Adriana González, es el modelo de selección, porque este es el mejor método mediante el cual logran con elegir al candidato idóneo, para el puesto.

4.3.3.3. Pasos de la selección de personal.

Para ser eficiente, la administración de recursos humanos requiere una adecuada base de la información. Cuando carece de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador del capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a término a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que estos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.(Werther W. K., 2008, pág. 23)

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

- a) Selección con único acto para decidir
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión
- c) Selección secuencial de tres actos de decisión
- d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión(chiavenato I. , 2007, p. 189)

La selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.(Peña, 1997, pág. 112)

El proceso de selección se realiza de acuerdo con las necesidades de la empresa y bajo sus propios términos, este puede ser a mediano o largo plazo el cual les permite a los gerentes y al departamento de personal tomar una mejor decisión.

4.3.3.3.1. Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal. (Werther W. K., 2008, pág. 201)

Debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato. Al ser muy similares los formatos de solicitud de empleo que se consiguen en papelería, es importante familiarizarse con él para saber cómo está estructurado dicho formato y poder ubicar rápidamente la información que nos interesa; sin embargo lo más recomendable es que se cuente con un formato de solicitud propio de la empresa, cuyo diseño estará determinado, por las políticas, A partir de esto podrán separarse en los que si cumplen con el perfil (para ser los primeros en llamar) los que no cumplen (para descartarlos) y los Cuestionario necesidades y el perfil que se busca cubrir, dedicándole a las áreas de interés mayor espacio. Que podrían ser, pero se tiene alguna duda (para tomarlos como segunda opción (Grados, 2013, p. 229)

Es parte del proceso de selección y es el primer paso, siempre la primera impresión es muy importante tanto para el empleador como para el empleado. Así las dos partes se van dando una per sección de cómo será su empleado y como será se trabajó.

4.3.3.3.2. Administración de exámenes.

Las pruebas de idoneidad son instrumento para evaluar la competitividad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicas; otros son ejercicios que simulan las condiciones del trabajo. Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad Matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna en forma individual una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias. (Werther W. K., 2008, pág. 202)

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

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática y a un aspirante a conducir un vehículo pesado se le pone ante el volante de automotor de la compañía en un día de tránsito denso. Es evidente que la aptitud matemática de un conductor de vehículo los pesados o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrá genuina relevancia para el puesto. Los puestos de nivel gerencial a menudo son demasiado complejo y en estos casos es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles por lo general se pretende evaluar las repuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos el candidato desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluación asigna en forma individual una puntuación determinada a cada función. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable solo en determinadas circunstancias (Werther w. B., 2000, p. 186)

Es un instrumento de suma importancia utilizada para evaluar el grado de conocimiento de los aspirantes a los diferentes cargos o vacantes que existan en la organización. Existen otros tipos de pruebas para tener un resultado, para elegir al mejor candidato.

4.3.3.3. 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. , 2007, pág. 149)

Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a las dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se

compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?(Werther W. K., 2008, pág. 205)

La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. En la mayoría, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiado subjetiva. Sin embargo las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones.(Dolan S, 2007, pág. 147)

Para los autores, la entrevista es una evaluación demasiado subjetiva pero a pesar de eso es una técnica muy utilizada por todas las empresas, en cambio para Werther es una conversación formal que conduce a la veracidad del solicitante de la vacante.

4.3. 3.3.3. 1. Proceso de la entrevista.

El proceso de la entrevista puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista. En otras palabras, la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias.(chiavenato I. , 2007, pág. 250)

El proceso de entrevista puede aplicarse a situaciones de necesitar personal calificado, permite sondear el potencial de profesionales, ejecutivos y directivos en general. Posibilitan también la comunicación en dos sentidos los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y este la obtiene de la organización. (Werther W. K., 2008, pág. 205)

A pesar de que la entrevista de trabajo es probablemente la herramienta de selección más utilizada ha sido criticada con frecuencia por su escasa fiabilidad y validez. Existe un gran número de estudios que han mostrado que los entrevistadores no se ponen de acuerdo en la valoración de candidatos.(Gomez Mejia L,Balkin David,Cardy Robert, 2000, pág. 153).

Los autores tanto Chiavenato como Werther y Mejía coinciden en que la entrevista es muy importante porque les permite conocer al solicitante de la vacante y así el entrevistador puede preguntar lo que desea, y el entrevistado contestar con libertad.

4.3.3.3.2. Ventajas y desventajas de la entrevista.

a). Ventajas:

1. Flexibilidad por su adaptación a circunstancias y personas.
2. Oportunidad para observar a la persona
3. Obtención de una información más completa
4. Permite una mayor profundización
5. Fácil seguimiento
6. Diversidad en las entrevistas

b). Desventajas

1. errores debido a la falta de experiencia de los entrevistadores
2. el procedimiento es lento
3. en ocasiones puede tener un costo excesivo
4. muestras más pequeñas (Vasquez Maria, Ferreira Maria, 2006, pág. 59).

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativo, en especial en cuanto a confiabilidad y valides. Para que los resultados de las entrevistas sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. (Werther W , Davis K, 2000, pág. 188).

a). Ventajas:

1. Los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos.
2. Los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo.
3. El investigador quiere esclarecer la experiencia humana subjetiva.

b). Desventajas:

1. Las entrevistas son susceptibles de producir las mismas falsificaciones, engaños, exageraciones y distorsiones que caracterizan el lenguaje verbal entre cualquier tipo de personas.
2. Las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones
3. puesto que los entrevistadores no observan directamente a las personas en su vida cotidiana, no conocen el contexto necesario para comprender muchas de las perspectivas en las que están interesados.
4. Las barreras y distorsiones lingüísticas entre el entrevistador y los sujetos (Yuni J, Urbano C, 2006, pág. 97).

Estos autores coinciden en que las entrevistas es un instrumento para conocer al posible candidato y que tiene sus ventajas y desventajas por la confiabilidad y/o veracidad de la información dada por el entrevistado.

4.3.3.3.4. Verificación de referencias y antecedentes.

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciono? En opinión de las personas que entrevistaron al solicitante. ¿Cómo se desarrolló? ¿Para responder a estas preguntas, los especialistas en recursos humanos recurren a la verificación de datos y referencias? Establecer si el solicitante se ha hecho acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener. Por otra parte, permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información necesaria sobre el candidato. (Wether W, Davi K, 2008, pág. 215).

Las investigaciones de antecedentes implican la obtención de información de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios. Estas referencias profesionales, son una fuente valiosa de información junta con bureos de créditos, instituciones gubernamentales e instituciones académicas. La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores. (Wayne R, Noe R, 2005, pág. 189).

Casi todos los empleadores verifican y comprueban las referencias y la información de los antecedentes de las personas que solicita empleo. Se estima que alrededor del 95% de las empresas de estados unidos comprueban los antecedentes y que es probable que la mayor parte de ellas recurrirá a preguntar las cosas por teléfono. El resto usa fuentes de antecedentes, como despachos que se encargan de verificar el crédito comercial y las cartas de recomendación(Dessler G, 2001, pág. 190).

Los autores coinciden en que todo empleador debe revisar las referencias y los antecedentes de los que solicitan empleo ya que es de suma importancia conocer qué tipo de personas trabajaran dentro de la organización y que tan verídica es la información que le brindaron al entrevistador.

4.3.3.3.5. Evaluación médica.

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

Los reconocimientos médicos o físicos constituyen a menudo uno de los últimos pasos del proceso de selección. Si bien muchas empresas realizan reconocimientos médicos comunes a todos los candidatos, hay un subgrupo de ellos que pueden pasar por reconocimientos especiales. Los reconocimientos físicos, no obstante, deberían utilizarse solamente para cribar a los candidatos cuando sus resultados indiquen que el rendimiento en el puesto de trabajo se verá afectado negativamente.(Dolan S,Valle R,Jacson S , Schuler,R, 2007, pág. 155)

La evaluación médica se utiliza para saber si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas

que lo rodean. Es muy importante para evitar posibles accidentes, enfermedades laborales y ausentismo por problemas de salud.(Grados J, 2013, pág. 255).

Los tres autores concuerdan que la evaluación médica es de suma importancia porque los empleadores necesitan conocer la situación médica de los candidatos a los puestos ya que a través de la evaluación médica se darán cuenta de la capacidad física con la que cuenta el candidato y por ende su capacidad de rendir en el puesto que ocupara.

4.3.3.3.6. Entrevista con el supervisor.

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

La evaluación del desempeño es una habilidad difícil y esencial de la supervisión. Por lo general el supervisor, no el departamento de RH, es quien realiza la evaluación; un supervisor que califica a todos sus empleados demasiado alto o demasiado bajo (o promedio) los perjudica a ellos y a la empresa. Por tanto los supervisores deben ser familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas que afecten el proceso, así como saber llevarlo a cabo de forma justa.(Dessler G. , 2009, pág. 340)

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que obtuvieron alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomaran un curso de capacitación dentro de la empresa (Werther w. B., 2000, p. 202)

Para el autor, la entrevista con el supervisor es la más importante porque es el más capacitado para decidir quién es el candidato más idóneo para ocupar las diferentes vacantes disponibles en la empresa.

4.3.3.3.7. Descripción realista del puesto.

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 W. K., 2008, pág. 217)

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

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

El *diseño del puesto* es la especiación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato I. , 2007, pág. 222)

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron “siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sección

de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin descartar los aspectos positivos. (Werther w. B., 2000, p. 203)

Para Werther la descripción realista del puesto, son las responsabilidades, ocupaciones, y las obligaciones que tendrá el empleado dentro de la organización. Donde también se le dará a conocer sus beneficios.

4.3.3.3.8. Realimentación del proceso de selección.

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

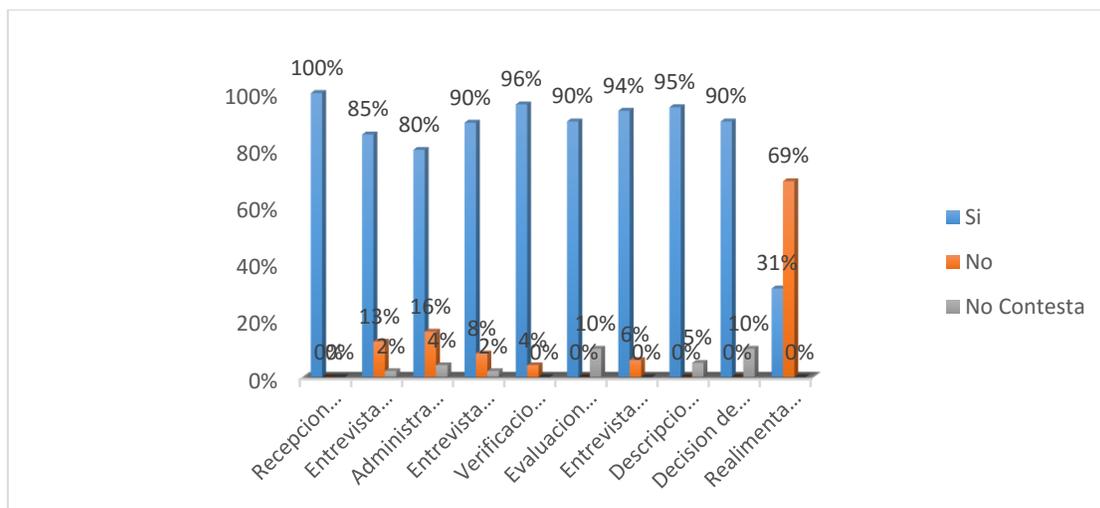
La selección puede considerarse una de las áreas de gestión de recursos humanos más amplia y, sin duda una de las más profesionalizadas. Este alto grado de profesionalización tiene su razón de ser en la propia naturaleza del ser humano. El temor al riesgo. Seleccionar a una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de entrañar un riesgo. Las empresas han querido minimizarlo, utilizando para ello las herramientas de selección más variada.

La selección es un proceso amplio y estructurado en el que deben estar involucrado el departamento de recursos humanos, los asesores externos (si fuere el caso) y, lo que

es más importante, aquellos directivos antes lo que la persona vaya a responder y aquellos a los cuales vaya a prestar su servicio.(Juan Carlos, 2004, pág. 83)

Agregamos que es la revisión de los resultados del proceso de Selección y si estos se llevaron o se cumplieron a cabalidad, lo más probable es que el nuevo empleado sea el más idóneo y tenga un buen desempeño dentro de la compañía.

Gráfica #18 Pasos del Proceso de Selección



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de Entrevista a Superiores.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas aplicadas a los señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Sra. Adriana González, los pasos que utilizan, con un 100% es la recepción preliminar de solicitudes, el 96% verificación de referencias, el 95% descripción realista del puesto, el 94% entrevista con el supervisor, el 90%, evaluaciones médicas, decisión de contratar y entrevista de selección, el 85% entrevista preeliminar, el 80% administración de exámenes, y el 69%, dato más significativo respondió que no se da la Realimentación.

En el orden que se detallaron los datos es el orden del proceso de selección que realiza esta institución, para seleccionar un candidato que llene los requisitos y perfil para el cargo vacante y este se desempeñe productivamente con el fin de lograr las metas propuestas.

4.3.3.4. Tipos de prueba.

Pruebas de acuerdo al método.

- Pruebas orales: utilizan preguntas y repuestas verbales.
- Pruebas escritas: son pruebas de preguntas y repuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.
- Prueba de realización: se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea de manera uniforme y en determinado tiempo, como prueba de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de vehículo.
- Pruebas de acuerdo al área de conocimiento.
- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.
- Pruebas de acuerdo a su forma.
- Pruebas tradicionales: son tipo de expositivo o de disertación. Pueden improvisarse pues no exige planeación.
- Pruebas objetivas: se estructuran en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. (chiavenato I. , 2007, págs. 154,155)

Aplicación pruebas psicológicas

- Pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentra entre las menos confiables, su validez es discutible por que la relación entre personalidad y desempeño suele ser muy vaga y subjetiva
- Inventario multidisco de la personalidad (Minnesota): Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
- Inventario psicológico (california): Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, gerentes, supervisores,)
- Guía Guilford- zimmerman del temperamento: Mide la personalidad y el temperamento (personal de ventas)

- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser: Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
- Pruebas de Owens de creatividad: Mide la creatividad y la habilidad del juicio (ingenieros)
- Indicador Myers-briggs: Mide los componentes de la personalidad Son más confiables por que determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- Cuestionario de estilo de supervisión: Mide el conocimiento de las prácticas de la supervisión (gerentes, supervisores)
- Cuestionario de opiniones acerca de liderazgo: Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes, supervisores)
- Prueba general de aptitud: Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificado)
- Pruebas de desempeño

Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En ejemplo anterior es obvio que la organización espera que cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto * y no que prepare tacos al carbón

- Prueba stromberg de destreza: Mide la coordinación física (dependientes de almacén)
- Prueba revisada de expresión documental (Minnesota): Mide la visualización espacial (diseñadores)
- Prueba para oficinistas (Minnesota): Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas)

- Prueba de simulación de trabajo: Mide las repuestas a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)
- Exámenes de repuestas graficas

Miden las repuestas fisiológicas a determinados estímulos las pruebas de polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es casi inexistente en el ámbito de las empresa latinoamericanas a causa tanto de factores éticos (el rechazo que se puede experimentar es muy grande) como de factores económicos. Su uso extensivo no es previsible

- Polígrafos (detector de mentiras): Mide las repuestas fisiológicas a las preguntas (policía, vendedores al detalle)
- Exámenes de aptitud
- Examen de honestidad: Mide las actitudes individuales respecto a las conductas deshonestas, el hurto y temas relacionados (vendedores al detalle, cajeros, etcétera)
- Cuestionario de opiniones laborales: Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puesto de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos)
- Exámenes médicos
- Examen médicos, finalmente determinan con razonable precisión el estado de salud del candidato y permite identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros
- Consumo de drogas: Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados etcétera)
- Determinación de antecedentes genéticos: Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades

- Examen médico de exposición a sustancias peligrosas: Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos, etcétera (mineros, trabajadores de operaciones industriales, investigación de ciencias aplicadas). (Werther w. B., 2000, p. 189)
- Las pruebas de aptitudes cognitivas, son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas. Estas pruebas son de utilidad al identificar a los candidatos que tengan una base amplia de conocimientos
- Las pruebas de habilidades psicomotrices, son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza. La miniaturización de las partes de equipo que deben ensamblarse ha acelerado el desarrollo de pruebas para determine estas habilidades
- Las pruebas de conocimiento del puesto, son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar. Tales pruebas están comercialmente disponibles, pero las empresas individuales también las pueden diseñar en forma específica para cualquier puesto, con base en los datos derivados del análisis de puestos
- Una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto. En los puestos que requieren de un uso extenso de hojas electrónicas, hacer que un candidato se sienta frente a una computadora y elabore una hoja electrónica de muestra con los datos que la empresa le indique será de utilidad para la evaluación de una habilidad requerida. Tales pruebas, por su naturaleza, están relacionadas con el puesto
- Las pruebas de interés vocacional, son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más

satisfecha. Estas pruebas comparan los intereses de un individuo con los de los empleados que han tenido éxito en un puesto específico

- Las pruebas de personalidad, son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Las pruebas de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidades, no están restringidas por el tiempo y no miden las habilidades específicas para la resolución de problemas. Estos cuestionarios exploran áreas más sutiles como el liderazgo, el trabajo en equipo y la afectividad

4.3.3.4.1. Otros tipos de pruebas tales como:

4.3.3.4.1.1. Pruebas genéticas:

Son las que se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas. A medida que progresa la investigación genética, están surgiendo vínculos confirmados entre ciertas mutaciones específicas de los genes y las enfermedades. Las compañías dedicadas a efectuar pruebas de ADN pueden indicarnos nuestro riesgo potencial de contraer diabetes, mal de Alzheimer y otras condiciones crónicas.²³ Los científicos han ensamblado el conjunto total de instrucciones genéticas que dan por resultado un cuerpo humano, y los líderes mundiales han equiparado este logro con el hecho de haber enviado al ser humano a la Luna.

4.3.3.4.1.2. Análisis grafo lógico (análisis de la escritura):

El uso del análisis de la escritura como un factor de selección se denomina análisis grafo lógico. Muchas personas en Estados Unidos consideran al análisis de la escritura en el mismo contexto que las predicciones de los psíquicos o los astrólogos. Sin embargo, en Europa muchos empleadores usan el análisis grafo lógico como herramienta para investigar a los candidatos y ubicarlos en los puestos de trabajo con base en la información obtenida.

4.3.3.4.1.3. Prueba del polígrafo:

Durante muchos años, otro medio que se ha usado para verificar la información los antecedentes es el polígrafo o detector de mentiras. El objetivo al usar el polígrafo es el de confirmar o refutar la información contenida en la solicitud de empleo de un candidato. Sin embargo, la Ley de Protección de los Empleados contra el Polígrafo, promulgada en 1988, limitó severamente el uso de las pruebas del detector de mentiras en el sector privado.

4.3.3.4.1.4. Pruebas en línea:

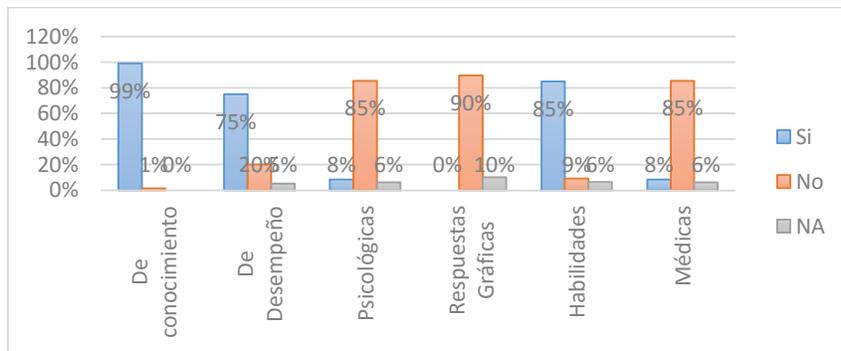
Las organizaciones están usando Internet en forma creciente para someter a prueba diversas habilidades requeridas en los candidatos. Las empresas pueden diseñar sus propias pruebas y hacer que estén disponibles en línea, o bien, usar fuentes externas. Por ejemplo, hay algunas pruebas disponibles que examinan a los candidatos en relación con las habilidades técnicas que afirmen tener.

4.3.3.4.1.5. Centros de evaluación:

Es una técnica de selección que requiere que los individuos ejecuten actividades similares a las que podrían encontrar en un puesto de trabajo real. El centro de evaluación es una de las herramientas más poderosas para evaluar el talento administrativo (Mondy, 2010 pag 171,172,173.)

Existen muchos tipos de pruebas todas son muy importantes, persiguen un mismo fin, no todas son utilizadas, esto va en dependencia de la objetividad de la empresa, del puesto de trabajo ofertado o vacante disponible, todas tienen su propio roll que cumplir.

Gráfica #19 Tipos de Pruebas



Fuente; Elaborado a partir de la aplicación de entrevista a superiores y encuesta a trabajadores .

De la entrevista aplicada a las autoridades superiores, se obtuvieron los siguientes resultados el 99% aplican las habilidades de los trabajadores, el 85% corresponde a las pruebas de conocimientos, el 75% le corresponde al desempeño del trabajador, el 8% a las pruebas psicológicas y las pruebas médicas. Las pruebas de respuestas con un 0% no son utilizadas.

Con los resultados obtenidos de las encuestas, afirman que las pruebas que le realizaron al momento de su contratación, fueron las de conocimiento con un 79%, las de habilidades con un 77%, y las de desempeño con un 75%, y dentro de las pruebas que no le realizan están con el 90% las respuestas gráficas, el 85% las pruebas psicológicas y médicas.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la entrevista a superiores y encuesta realizada a los trabajadores, se observó y confirmó que para la institución las pruebas de conocimiento, de habilidades y desempeño, son las herramientas para tomar la decisión sobre el candidato que las posea, y las pruebas de Respuestas gráficas, médicas y psicológicas no les interesa ya que no les proporciona información sobre el desempeño del candidato y por lo tanto no se usan.

4.3.3.5. 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. , 2007, pág. 149)

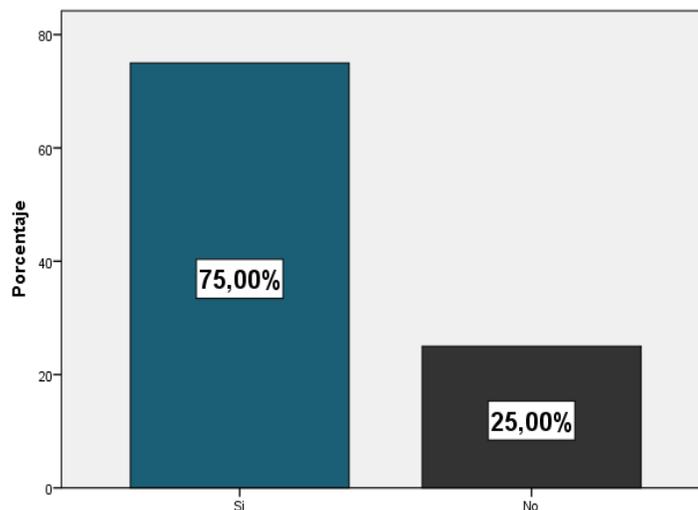
Consiste en una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a las dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?(Werther W. K., 2008, pág. 205)

La entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. En la mayoría, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información

factual sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiado subjetiva. Sin embargo las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones.(Dolan S, 2007, pág. 147)

Para Simón y Chiavenato la entrevista es una evaluación demasiado subjetiva pero a pesar de eso es una técnica muy utilizada por todas las empresas, en cambio para Werther es una conversación formal que conduce a la veracidad del solicitante de la vacante.

Gráfica # 20 **Entrevista de Selección**



Fuente: Elaborado: A partir de la aplicación de Encuestas a trabajadores.

Con la información que los trabajadores nos brindaron hemos podido llegar a los siguientes resultados, los cuales nos indican que al 75,00% se les realizó la entrevista de trabajo y al 25% no se le realizó porque se necesitaba cubrir esas vacantes de inmediato.

A todo el personal que ocupa un puesto dentro de esta institución se le realizó entrevista de Selección, a diferencia de los encargados de la limpieza y ornamento. Lo que se considera que es una manera rápida para obtener información de sus

candidatos, pero más sin embargo lo hacen a diferencia de las actividades que éste vaya a desempeñar.

4.3.3.6. Decisión de contratar.

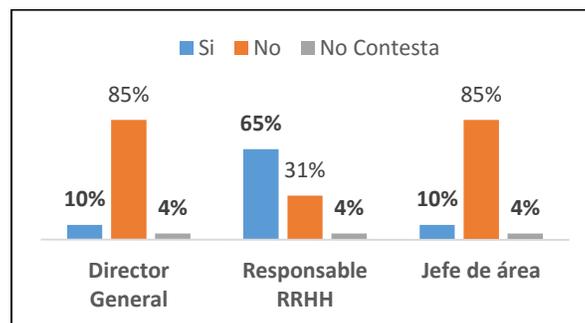
La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o departamento de recursos humanos.(Werther W. K., 2008, pág. 217)

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y, de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.(Grados J, 2013, pág. 256).

En muchas empresas, las decisiones referidas a la contratación de personal se toman rutinariamente por el departamento de RH, especialmente cuando se trata de los puestos de nivel inicial. (Gomez L,Balkin D, Cardy R, 2000, pág. 134).

Según Werther y Jaime la decisión de contratar es el último paso del proceso de selección de personal, ya que es cuando el candidato seleccionado pasa a ser parte del equipo de trabajo de la empresa adquiriendo obligaciones y compromisos. Gómez dice que es una rutina que forma parte del departamento de recursos humanos.

Gráfica # 21 Entrevista de trabajo.



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de la entrevista y al encuesta al trabajadores y autoridades superiores.

Quien les realiza la Entrevista al 65% de los encuestados es el responsable de Recursos Humanos, y el 20% difieren entre el Director General y el jefe de área. De acuerdo a la entrevista los pasos que adapta la Institución son Recepción preliminar de Solicitudes, Entrevista preliminar, entrevista de Selección y verificación de las referencias, porque piensan que son los pasos que le brinda una información veraz y objetiva, para una buena selección, y el encargado de realizarla es el Responsable de Recursos Humanos.

La encargada de realizar la entrevista a los candidatos para las vacantes es la responsable de Recursos Humanos, ya que es la única a la que se le ha delegado esa función por ser la persona más idónea y con el conocimiento pleno de las requisitos del cargo y funciones que tendrá el candidato.

4.3.4. Contratación.

4.3.4.1. Concepto.

Artículo 19. Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de remuneración. (Mejia H. V., 2005)

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. (Werther W. K., 2008, pág. 217)

Esta etapa esta formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la ley federal del trabajo y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- a) Obra determinada
- b) Tiempo determinado
- c) Por temporada
- d) Por capacitación inicial
- e) Por periodo de prueba.

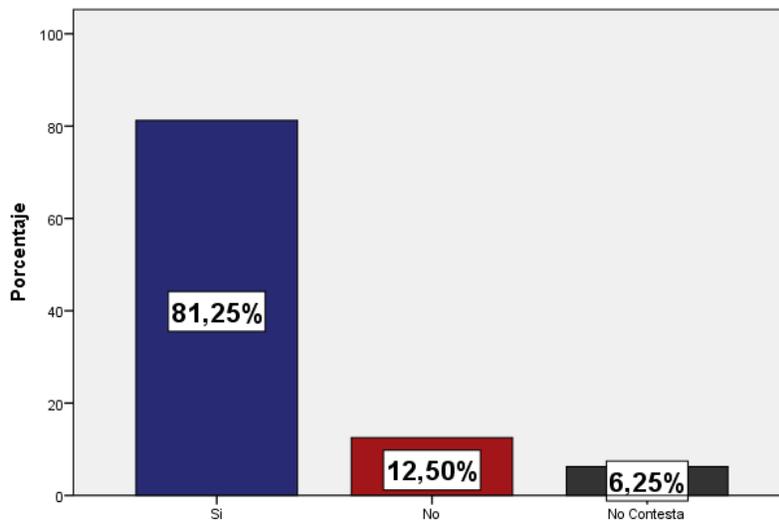
f) Por tiempo indeterminado(Jaime A Grados, 2013, pág. 256)

Según Mejía, es una relación laboral la cual debe ser remunerada, Werther nos dice que el contratar es solo el final del proceso de selección. Grados nos dice que la contratación está bajo la vista de la ley federal del trabajador.

Los señores, Ing. Raúl Acevedo, Lic. Félix Rosales y Sra. Adriana Gonzales afirmaron que una vez tomada la decisión de contratar, la persona seleccionada inicia a trabajar por lo general de inmediato o a los quince días después.

Se valora que en esta institución, las contrataciones se hacen de manera rápida, lo que se presenta como una ventaja, ya que la necesidad de personal es mucha y se necesita tener personal de manera inmediata, para brindar al Municipio la atención que éste amerita.

Gráfica # 22 Le Presentaron Ficha del Cargo.



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de entrevista y la encuesta a trabajadores y autoridades superiores.

Es muy bueno saber que el 81,25% de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de sus funciones según su cargo, en cambio el 12,50% de los encuestados dijeron que no se les dio a conocer su ficha de ocupacional en físico, y el

6,25% no quisieron contestar, lo que se observo es que cada empleado cumple con sus propias Funciones.

Una institución que tiene conocimientos de un sistema de administración, está claro que debe seguir los pasos para una buena selección, es por eso que sí se les aplica, para conocer el candidato de manera personal, lo que permite sentirse en confianza y de acuerdo a los resultados puede decidir sí el candidato será el nuevo integrante de la Institución.

4.3.4.2. Elementos del contrato.

Artículo 20. El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) El lugar y la fecha de su celebración;
- b) La identificación y domicilio de las partes y en su caso, el nombre y apellido del representante legal de la entidad empleadora;
- c) Descripción del trabajo y lugar o lugares donde deba realizarse;
- d) 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. (Mejia H. V., 2005)

Hay una serie de documentos necesarios al contratar un nuevo trabajador, los cuales pueden variar dependiendo las necesidades, políticas de la empresa y tipo de puesto. Entre los documentos que se pueden solicitar se encuentran

- Contrato firmado
- Solicitud de empleo
- Acta de nacimiento
- Acta de matrimonio
- Acta de nacimiento de hijos
- Registro federal de contribuyentes
- Copia del curp (clave única de registro de población)
- Numero de afiliación copia de identificación
- Cartilla militar
- Constancias de estudios
- Comprobante de domicilio
- Carta de recomendación de empleos anteriores
- Carta de recomendación personales
- Certificados de antecedentes no penales
- Licencia de manejo
- Fotografías
- Cuenta de banco donde autoriza se deposite su nomina
- Constancia de percepciones e impuestos retenidos a las personas físicas de su empleo anterior

- Si tiene crédito, deberá dar aviso para su descuento correspondiente(A.Grados., 2013, p. 256)

Todo contrato de trabajo posee unos elementos esenciales sin los cuales podría llegar a no ser válidos y, por tanto, a determinarse su nulidad, estos elementos son: El consentimiento, el objeto y la causa.

El consentimiento: Ambas partes, trabajador y empresario, deben expresar su acuerdo de contratar. Este acuerdo debe ser adoptado libremente sin que exista violencia o intimidación por ninguna de las partes.

El Objeto: El objeto del contrato de trabajo es doble. Por una parte, está el factor productivo trabajo, entregado por el trabajador, y por otra parte, el salario, la remuneración que el trabajador recibe del empresario a cambio de su trabajo.

La causa: Es el elemento más difícil de determinar, pues representa la voluntad que tienen las partes de intercambiar trabajo por dinero. Es lo que determina toda contratación laboral.

Otros elementos del contrato.

Al mismo tiempo, toda contratación debe contener otros elementos para matizar y dejar bien especificadas las condiciones en las que el trabajo se va a desarrollar. Estos datos constituyen el contenido mínimo del contrato del trabajo.

Contenido mínimo del contrato del trabajo:

Lugar del trabajo.

Grupo profesional del trabajo.

Denominación del puesto.

Descripción de las funciones a desarrollar.

Duración del contrato.

Periodo de prueba.

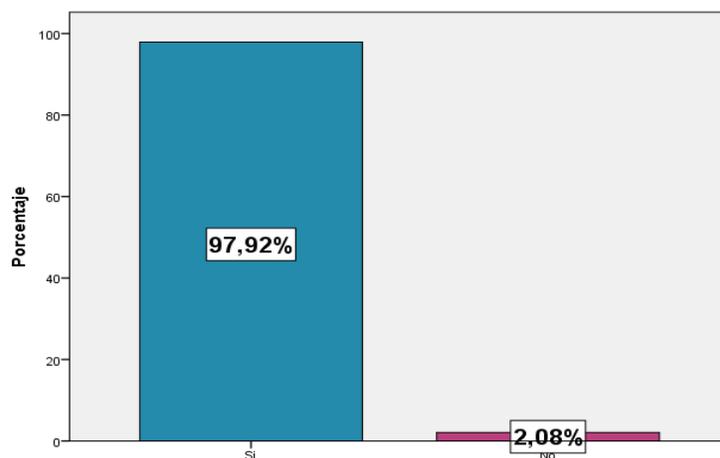
Duración de la jornada y horario.

Duración de las vacaciones.

Salario y su compensación.(Guillermo Lacalle, 2012, pág. 107)

Según el autor aunque en el contrato no estén indicados todos los elementos de contratación esto no lo exime al empleador de sus obligaciones, porque ya están establecidas por la ley o convenio colectivo. Por otra parte Hilda nos dice que es un compromiso de mutuo acuerdo de beneficio para ambos donde deben de cumplirse los compromisos adquiridos.

Gráfica # 23 Cumple la Institución con lo contratado



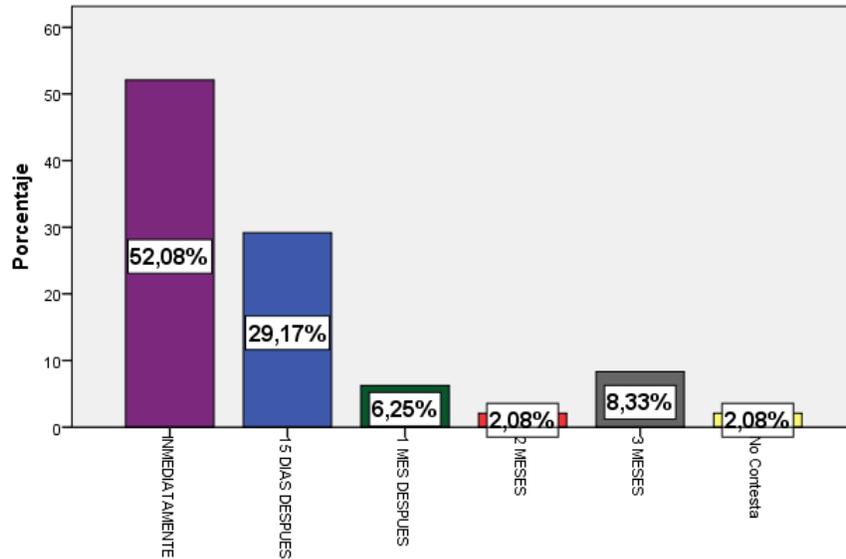
Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de la encuesta a trabajadores.

Los resultados son excelentes representado por un 97,72% para los trabajadores, porque la institución está cumpliendo con los acuerdos de su contrato y un 2,08% dijo que no siendo este un porcentaje muy bajo.

La mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con la institución, porque los contratos se cumplen por parte del trabajador y de la institución, lo cual les motiva a desempeñar sus funciones y los que respondieron que no, verificamos que son

empleados nuevos, que no tienen confianza con el ambiente laboral actual, pero sí demuestran que logran el éxito en común.

Gráfica # 24 Tiempo para contratar



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de la encuesta y entrevista a trabajadores y autoridades superiores.

Según los resultados de las encuestas aplicadas el 52,08% fue integrado de inmediato, en cambio el 29,17% de los trabajadores después de los quince días, un 6,25% fue llamado a trabajar cumplido el mes de a ver firmado el contrato, el 2,08% de los trabajadores se les llamo a trabajar dos meses después de a ver firmado su contrato, el 8,33% hasta los tres meses y el 2,08% no contestaron. De acuerdo con los resultados de la entrevista se integran de inmediato o quince días después, en dependencia del puesto de trabajo.

Esta institución cuando decide buscar un posible candidato, es porque tiene una vacante interna que llenar, y la contratación se da de manera inmediata, a diferencia de cuando ejecuta proyectos, los candidatos presentan su documentación en determinado tiempo y su contratación dependerá de cuando se de inicio al proyecto, ya que estos son proyectos sociales y su tiempo de contratación varia.

4.3.5. Inducción.

4.3.5.1. Programas de Inducción.

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas. (Werther W. K., 2008, pág. 230)

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)

El contenido del programa de inducción consiste en toda la información útil al nuevo empleado para reconocer mejor la organización de la cual ya forma parte. A continuación se presentan una serie de actividades que deben comprender un programa de inducción:

Ayudas técnicas: Para poder impartir un programa de inducción puede usarse como material: Folletos, películas, foros, transparencias, grabaciones etc.

Historia de la organización: De un enfoque general de la evaluación de la organización, desde su función hasta la actualidad.

Características de la organización: se refiere a la ubicación de la organización, tanto interna como externamente.

1 Instalaciones.

2 Sucursales

3 Ubicación.

Sus productos: tipos de productos que fabrica y evolución de los mismos.

Objetivos generales: estos objetivos generales dependerán del tipo y naturaleza de la organización, y se busca con esto establecer los objetivos o metas que tanto la organización como el empleado tendrá que alcanzar.(SalvadorMercado, 2004, pág. 440)

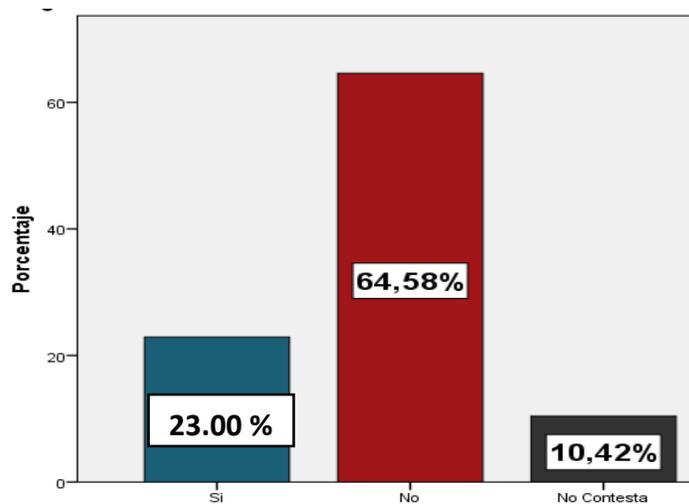
La Inducción es de gran importancia y es una herramienta clave para que el nuevo personal tenga a su disposición toda la información y capacitación para un mejor desempeño del mismo en el área que se vaya a desempeñar, ya que esto les facilita aprender más rápidas sus Funciones.

4.3.5.2. Fines de la inducción.

El nuevo empleado no solo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a nuevo puesto mediante una promoción, requieren de un proceso completo de orientación sobre nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción.

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar.(Davis, 2008, págs. 228- 230- 233)

Gráfica # 27 Programa de Inducción



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de encuestas a los trabajadores.

No es del conocimiento de los trabajadores el programa de inducción es por ello que el 64.58% dijeron que no, y el 22.92, que son las personas con alto nivel de preparación dicen que Si, y el 10.42 % no responden lo que se entiende que no saben, ni tienen el conocimiento de los que es un programa de inducción. Esta respuesta fue constatada por las observaciones realizadas en la institución.

Esta empresa cuenta con programas de inducción, para los nuevos empleados, ya que se les brinda toda la información necesaria sobre las normas, políticas y características de la institución,. Para desempeñar sus actividades de manera más rápida y reconozcan que ya son parte de la institución y logren un desempeño mas eficiente.

4.3.5.3. Reducción de costo.

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

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

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

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tendrá a fijar parámetros y presupuesto que no que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como de los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que labor requiere, los materiales empleados etcétera

Un buen departamento contable podrá en muchos casos establecer el costo real de contratar un empleado de nivel bajo o intermedio, así como el costo de reclutar a una persona de nivel ejecutivo. En todo los casos los resultados tendrán arrojar cifras sorprende mente altas para el recién iniciado en esta vital área de la administración de los recursos humanos.(Werther W , Davis K, 2000, pág. 155).

Según el autor los costos son una inversión en la búsqueda de talento humano, sin importar los medios que se utilice para encontrar al mejor candidato, ya que el nuevo empleado debe adecuarse a su puesto, para que fluya una integración rápida y así pueda desempeñar sus Funciones.

4.3.5.4. Reducción de estrés y ansiedad.

En un estudio reciente la sobrecarga de trabajo (el grado en el que el desempeño del trabajador se ve afectado por plazos, capacitación y recursos inadecuados). Se asociaba de manera significativa con comportamientos riesgosos. Otros investigadores sugieren que conforme se incremente la sobrecarga de trabajo, es más probable que los individuos intenten buscar atajos y métodos de trabajo algo más peligrosos. Por lo

tanto, los supervisores deben vigilar a los sub alternos en busca de señales de estrés y sobrecarga.(Dessler Gary,Varella Ricardo, 2004, pág. 282)

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

El termino 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 persona estresada suelen estar nerviosas y preocuparse todo el tiempo .Es fácil provocar su ira y no puede relajarse.(Werther W. K., 2008, pág. 428)

Los autores dicen que los supervisores deben de ser los encargados de vigilar a los subalternos, ya que no todos tenemos la misma reacción ante el exceso de trabajo ya que todos somos diferentes, por lo que con lleva a tomar otros métodos para realizar y cumplir con las actividades encomendadas, el estrés es algo inevitable para muchos puestos de trabajo.

4.3.5.5. Reducción de la rotación de personal.

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado en que gran medida es difícil predecir cuándo se pronunciara una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades.(Werther W. K., 2008, pág. 273)

Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimiento de la persona, etc. en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. en definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de que es lo que determina la propensión del individuo al abandonar o permanecer y cuáles son los costes implícitos. Solo de esta manera podrán realmente articularse políticas de recursos humanos que nos conduzcan a un índice óptimo de rotación e incidir en la retención de los empleados.(Dolan S, 2007, pág. 119)

Según los autores la reducción de la rotación de personal dependen en gran manera de la predisposición que tenga el trabajador hacia la empresa, los atributos individuales, el nivel de satisfacción por las recompensas, el nivel de conocimiento son algunos de los elementos que predisponen al empleado a abandonar la organización, por lo hay que valorar a la empresa y al trabajador capacitarlo, motivarlo, tratar de mejorar el entorno laboral y las condiciones de trabajo para que el colaborador no se retire de la organización y así reducir un poco la rotación de personal.

4..3.5.6. Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.

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

Los señores Ing. Raúl Acevedo, Lic. Félix Rosales y Sra. Adriana Gonzales responden que el proceso de inducción, les reduce costos y por lo tanto ahorran tiempo y supervisores y compañeros del personal nuevo.

Los programas de inducción son una forma fácil para que el nuevo empleado se sienta parte integral de la empresa y ejerza sus funciones más rápido. Lo que contribuye al ahorro de tiempo de los supervisores y compañeros de la institución, ya que no perderá tiempo en conocer la institución y no perjudicará el buen desempeño de sus actividades.

4.4. Desempeño laboral.

4.4.1. Definición.

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destreza y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas, para un desempeño efectivo. (Alma Cecilia, 2006, pág. 26)

Podríamos definir el desempeño como el proceso de mejora continua de los empleados que facilitan la ejecución de la estrategia del negocio. (Daniel, 2011, pág. 219)

Según los autores el desempeño laboral es la capacidad y el proceso de mejorar productivamente a corto plazo dentro del entorno laboral, en los que no solo influye el conocimiento, las habilidades, su actitud y destreza para el momento de realizar sus actividades. El deseo de superación genera crecimiento y empeño en el trabajador para realizar mejor sus funciones.

4.4.2. Importancia.

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

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance,

logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Werther W. K., 2008, pág. 306)

El procedimiento sigue cinco pasos: 1) analizar el puesto y decidir cómo medir el desempeño laboral, 2) seleccionar rasgos personales, como la destreza de los dedos que en su opinión pronosticaran el buen desempeño, 3) aplicar pruebas a los candidatos relacionados con estos rasgos, 4) medir el desempeño laboral subsiguientes de estos candidatos y ,5) Analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza de los dedos) y el desempeño laboral. Después se puede utilizar un análisis estadístico para evaluar la importancia de estos rasgos de personalidad.

La forma es un cuestionario para evaluar la importancia de dimensiones básicas de la personalidad, como carácter agradable, cumplimiento y estabilidad emocional para el puesto.(Dessler G, 2001, pág. 109)

La Sra. Adriana Gonzales afirma que el valor agregado de cada empleado es muy importante para institución, porque los conocimientos de los trabajadores le dan credibilidad y cumplir con los objetivos propuestos por la institución.

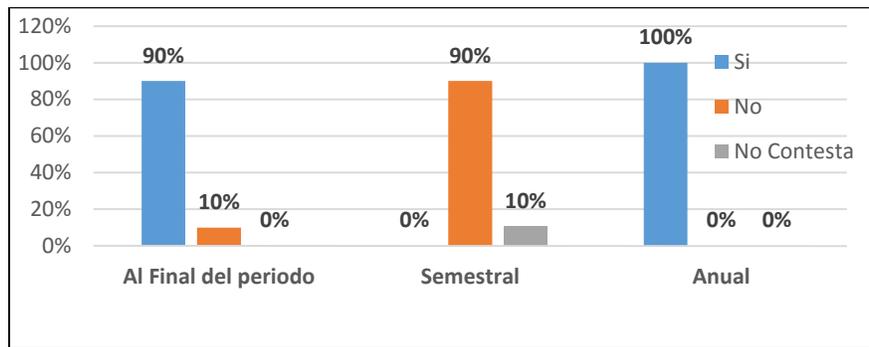
La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estimula el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados desean obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades. A si mismo los mandos conocer el nivel de eficiencia y eficacia de sus empleados, por lo que se hace necesario evaluar su desempeño individual para decidir las acciones que deben tomarse a mediano y largo plazo. (Daniel, 2011, pág. 219)

Para Werther el capital humano es muy importante por cada empleado aporta sus conocimientos los cuales contribuyen al desarrollo de la organización, también es necesario que cuente con un sistema de evaluación de desempeño para que cada supervisor y director revise los logros, avances y hasta las dificultades sus colaboradores.

El Capital humano es muy importante ya que son indispensables para el desarrollo de la institución, porque gracias a ellos se logran las metas y objetivos propuestos. La Sra.

Adriana Gonzales afirma que la evaluación de desempeño es de suma importancia tanto para el empleador como para los trabajadores, para mejorar si están fallando en algo.

Gráfica # 26 Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de entrevista a superiores y encuestas a trabajadores.

De acuerdo con los resultados el 100% respondieron que la evaluación del desempeño se le realiza cada año, un 90% al final del periodo, y no semestralmente con el 0%. En realidad dicen los entrevistados que es de esa manera que realizan la evaluación a sus trabajadores, ya que para que se desempeñen de manera eficiente se deben estar en constante evaluación y la evaluación de manera anual se realiza mas por cuestiones de auditoria.

Es muy importante ya que los trabajadores serán valorados de acuerdo a su desempeño, por lo que lo hacen al final de cada periodo, y por auditoria a finales del año, porque toda organización necesita a los empleados con más capacidad para ocupar un puesto dentro de la empresa y por ende mantenerse en el mercado y de ser posible ser líderes ya sea en marcas, estilos etc. el recurso humano es el elemento más importante, es por esa razón que las organizaciones llegan a cumplir con los fines y objetivos propuestos. Según sea el desempeño laboral de los colaboradores, así será el crecimiento y desarrollo de la empresa.

4.4.3. Factores que Influyen en el desempeño laboral.

4.4.3.1. Competencias laborales.

Varios actores reconocidos en el campo de las competencias laborales – Levy-Levoyer(1996), Fletcher (1992)y Alles (1999), se manifestaron preocupados dado que, a pesar de que durante las dos últimas décadas se ha escrito mucho sobre el tema, todavía prevalecen numerosas confusiones al respecto.

Al abordar el concepto de competencias laborales, aparece como una tarea verdaderamente compleja el desentrañar significados o por lo menos identificar términos- que sean aceptados por la mayoría de los profesionales dedicados a este campo.(Alma Cecilia, 2006, pág. 21)

Sustituye los tributos básicos de las personas que agregan valor a la organización. (Chiavenato I. , 2007, pág. 463)

Según Llanes; Zúñiga y Chiavenato ellos tienen una manera algo diferente, pero al mismo tiempo señalan las cualidades de los candidatos cualidades como las capacidades, evidencias y los atributos con las que cuenta cada trabajador.

4.4.3.2. Conocimientos.

El conocimiento suele entenderse como: Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo. Conciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación. Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde?(Dawking, 2005, pág. 84)

Hay muchos tipos de conocimiento perfectamente adaptados a sus propósitos:

- ✓ la mera acumulación de experiencia
- ✓ el conocimiento de la lengua
- ✓ las leyendas, costumbres o ideas y creencias de una cultura particular, con especial relevancia de las creencias religiosas y morales
- ✓ el conocimiento que los individuos tienen de su propia historia
- ✓ el «saber hacer» en la artesanía y la técnica
- ✓ el saber artístico
- ✓ la ciencia
- ✓ Gnosis Conocimiento intuitivo de todas las cosas.
- ✓ Conocimiento escolar.(Beuchot, 2003, pág. 157)

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.(Mejía L. R., 2000, pág. 160)

Dawking y Mejía coinciden es que el conocimiento es un conjunto de información y hechos adquiridos, almacenados por una persona mediante la experiencia, la educación, la comprensión teórica o práctica de asuntos reales con los que está estrechamente relacionado para fines de superación personal.

4.4.3.3. Capacitaciones.

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato I. , 2007, pág. 386)

Capacitación: proceso para enseñar a los trabajadores nuevos las habilidades básicas que necesitan para realizar su actividad laboral.(Ricardo D. G., 2004, pág. 302)

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)

Los autores coinciden en que es uno de los mejores métodos para mejorar la capacidad, el desarrollo y por ende el conocimiento de los empleados, para mejorar su desempeño laboral, también es el proceso educativo para enseñar las actividades planeadas y basadas en la necesidad de la empresa, por medio del cual se adquieren más conocimientos para desarrollar mejor sus actividades laborales.

4.4.3.4. Habilidades.

Puede determinarse por medio de los siguientes elementos.

- 1- Entrenamiento
- 2- Destreza
- 3- Agilidad
- 4- Rapidez (Grados J. A., 2013, págs. 171,172)

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

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

El autor define a la habilidad como un entrenamiento, destreza o agilidad y rapidez que tiene cada individuo. Alma se refiere a la valoración de las capacidades mentales y motrices que se requiere para ocupar un puesto de trabajo y para Rojas la habilidad es la capacidad que tiene el individuo para desempeñar su trabajo.

4.4.3.5. Experiencias.

Experiencia, es el hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.(Peña R. M., 2007, pág. 57)

Se designa con el término de Experiencia a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.(Stephen, 2004, pág. 23)

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.(Mejia L. R., 2000, pág. 86)

La experiencia es el conocimiento, la práctica, la verificación, adquisición de conocimientos y habilidades que se aprenden día a día, esto es en lo que coinciden los escritores en sus definiciones la importancia de aprender, de adquirir experiencias y ser mejores en el área que se desempeñe, según la experiencia que tenga así será su retribución.

4.4.3.5. Actitudes.

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

Actitud: Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás.(Chiavenato I. , 2009, pág. 487)

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).

Para el autor la actitud se refleja cuando se tiene respeto por lo que haces, el amor al trabajo que realizas. Si te gusta lo que haces mostraras una muy buena actitud en tu trabajo y el sentirse mejor y realizado con lo que realizas en la empresa.

4.4.3.7. 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:

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

Las metas son objetivos y medidas utilizados para dirigir esfuerzos y evaluar los procesos para identificar el grado de avance o mejora obtenidos.

El establecimiento de metas personales y de grupo es un proceso muy efectivo para la administración del desempeño ya que promueve la credibilidad de los individuos y grupos de trabajo. (Chiavenato I. , 2005, pág. 240)

En el centro de la teoría de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivación.(Varela, 2004, pág. 98)

Snell, las metas venen ser aceptable retadoras y alcanzables, para Chiavenato las metas son objetivos y medidas utilizadas para dirigir los esfuerzos y evaluar los procesos para identificar el grado de avance obtenido. Promueve la creatividad de los individuos y/o grupo de trabajo y Varela las metas son una acción con propósito la cual llega a la satisfacción de las necesidades. La aspiración, y la búsqueda de metas son parte de un proceso de vida. En si las metas son objetivos que se pretenden alcanzar a futuro.

4.4.3.8. 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.(Judge A, 2009, pág. 175)

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de motivación. Definir eximente el concepto de motivación es difícil, dado a que se ha utilizado en diversos sentidos.

De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, aun determinado comportamiento. (Chiavenato I. , 2007, pág. 47)

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

Según los autores la motivación se puede definir como un proceso de conducta que realiza cada individuo, la que incide en la intensidad, dirección, y la persistencia del esfuerzo que realiza cada individuo. El motivo es todo aquello que impulsa a las personas a actuar para lograr todo lo que se propone con el fin de alcanzar sus metas y propósitos.

4.4.3.9. Características personales.

4.4.3.9.1. Personalidad.

La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno. Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúan con ellos. (Judge A, 2009, pág. 105)

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

La personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona e interactúa entre sí, pero según Gordon la personalidad es la organización dinámica de cada individuo lo que lo diferencia de los demás en cualquier entorno.

4.4.3.9.2. Inteligencia.

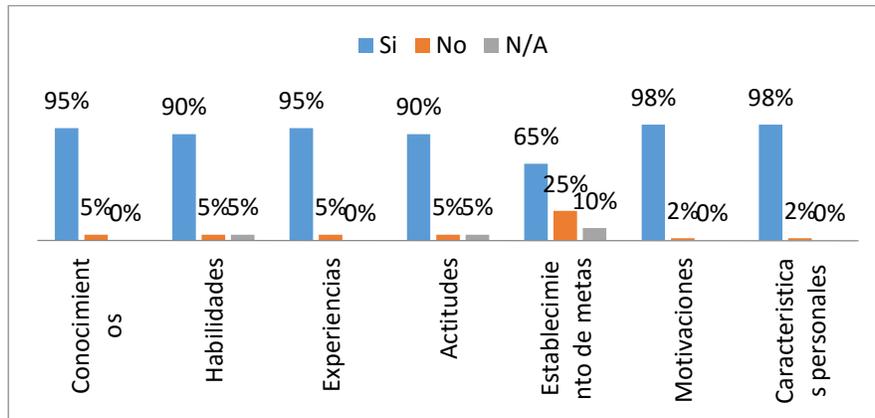
Es la facultad que tienen las personas de conocer, analizar, comprender situaciones. (Grados, 2013, pág. 72)

Es un conjunto de aptitudes, capacidades, habilidades y experiencias sobre ciertos dominios, para resolver problemas nuevos. (Stephen, 2004, pág. 170)

Grados y Stephen tienen diferentes conceptos pero al mismo tiempo hablan de las cualidades que poseen todos los seres humanos como lo son las habilidades, aptitudes, capacidades y la facultad de aprender con facilidad que tiene cada persona y como se desempeña en su entorno laboral y personal.

Todas ellas influyen en el desempeño laboral ya que todas se relacionan, porque se pueden encontrar todo ese talento en una persona, lo que lo vuelve más competitivo.

Gráfico #27 Competencias del Desempeño Laboral



Fuente elaborada a partir de entrevista realizada a autoridades superiores

De acuerdo a las entrevista aplicada a los señores Ing. Raúl Acevedo Lara, Lic. Félix Rosales y la Sra. Adriana González, afirman que los trabajadores para competir en su desempeño laboral son con un 98%, las características personales, las motivaciones, con el 95% las pruebas de conocimientos y experiencia, con un 90% las pruebas de habilidades y actitudes y con un 65% el establecimiento de metas, ya que estos son la manera mas fácil de conocer mejor a sus trabajadores, y que estos siempre se sientan motivados para desempeñar sus actividades laborales, para el bien en común.

4.4.3.9.3 Comportamiento organizacional.

4.4.3.9.3.1. Clima laboral

Es el sentimiento transmitido por el ambiente del trabajo; cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, cómo es la relación con los proveedores etc. (Chiavenato I. , 2007, pág. 86)

Denominamos clima laboral al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

El clima laboral está relacionado con el saber de la dirección de la empresa, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y relacionarse, con la

utilización de la tecnología adecuada y con la propia actividad de cada uno. (Mateo, 2006, pág. 31)

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

Chiavenato, Francisco coinciden en que el clima laboral es la interacción que existe entre todos los empleados de la organización, los clientes y los proveedores. También tiene que ver con el comportamiento, la manera de trabajar, de relacionarse con su entorno, el cómo utiliza la tecnología y con su propia actividad se relaciona con la motivación del personal de la organización.

4.4.3.9.3.2. Liderazgo

Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjuntos de metas.(Judge A, 2009, pág. 385)

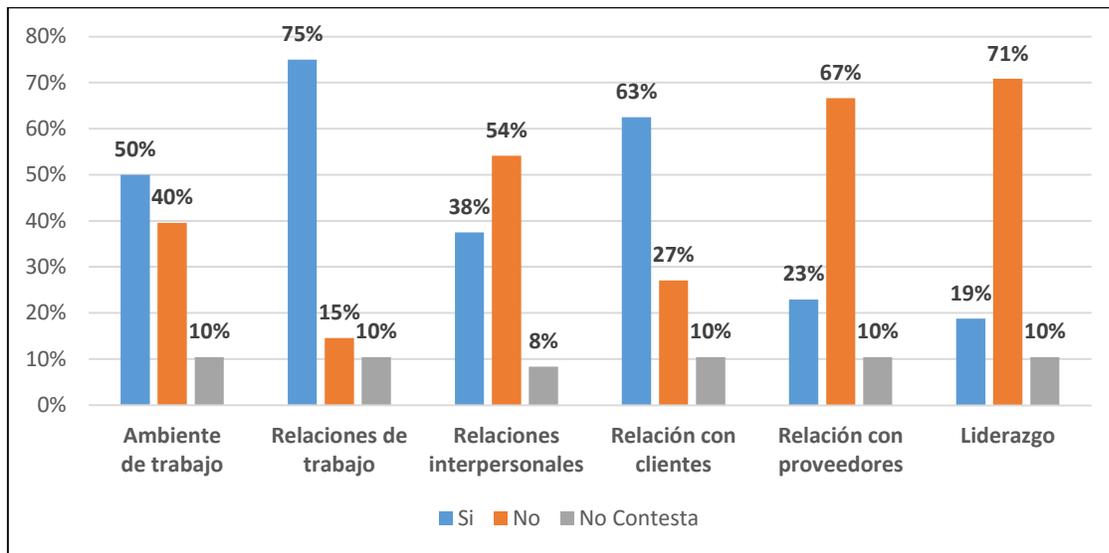
Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.(Chavenato, 2009, pág. 500)

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

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

El liderazgo, es una capacidad que tiene cada persona, es una forma de identidad la cual nos diferencia de otros, tampoco es sentirse mejor que los demás si no, el saber guiar a las personas a las cuales tenemos bajo nuestro cargo.

Gráfica # 28 Influencias en el clima laboral



Fuente: Elaborada a partir de aplicación de Encuestas a los trabajadores.

El 75% influye las relaciones de trabajo, el 63% la relación con los clientes, el 50% la relación con los proveedores, el 19% el liderazgo y dentro de los porcentajes de 71%, 67%, 40%, 38%, 27% y 15%, consideran que no influyen ninguno de estos aspectos y los que omitieron su respuesta están dentro del promedio de 10% y 8%.

Para la Institución, todos estos aspectos del clima laboral son de gran importancia, e influye de manera significativa en el clima laboral, ya que toda persona perteneciente a una institución, más a esta que es sin fines de lucro, deben practicar todos los aspectos, para que dentro del clima laboral fluya una buena comunicación entre institución, personal y usuario. Se considera como una ventaja para la institución y el personal, para alcanzar las metas y lograr los objetivos propuestos, ya que esto les permitirá trabajar en un ambiente libre de estrés para así brindarles una buena atención a los usuarios.

4.4.3.9.3.3. Compromiso organizacional.

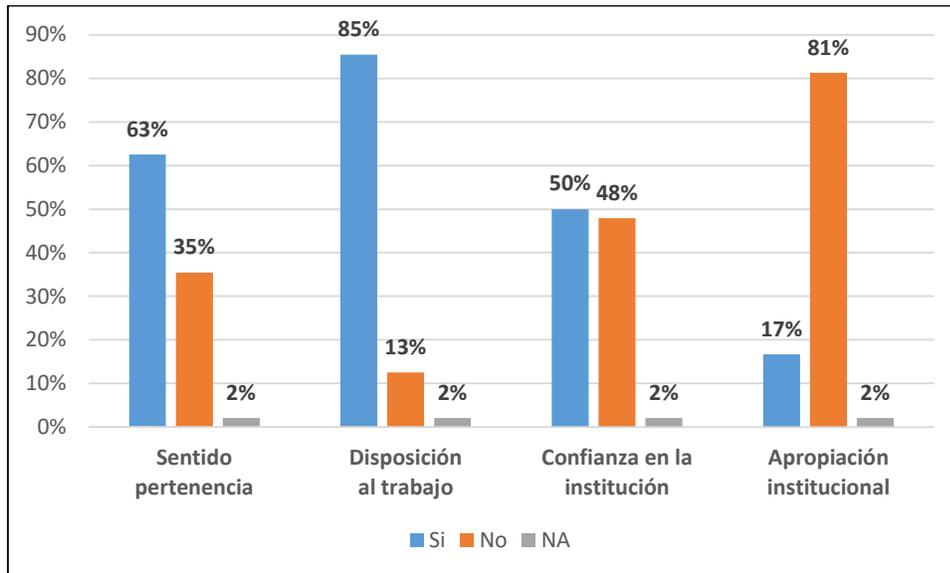
El compromiso organizacional se define frecuentemente como: 1) un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular, 2) una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y 3) una creencia firme en los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos. En otras palabras esta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de esta. (Fred, 2012, pág. 147).

Es una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo en una organización específica. Compromiso con el trabajo, relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el individuo con su trabajo. (Peña R. M., 2007, pág. 25)

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

Para los autores el compromiso organizacional es la manera en que los trabajadores se relacionan con sus compañeros de trabajo y con la organización, esta es promovida por un contrato psicológico que el empleado se crea para con la empresa, el individuo en la que se identifica e involucra con una empresa específica, también es el deseo de pertenecer o seguir siendo miembro de una organización. Puede ser la responsabilidad que adquiere el trabajador por lograr sus objetivos y deseos de participar en el proceso de mejorar y sentirse motivado e identificado con la organización.

Gráfica # 29 Compromiso organizacional



Fuente: Elaborada a partir de la aplicación de Encuestas y Entrevistas a superiores y trabajadores.

De acuerdo a los resultados el 85% tienen disposición para el trabajo, el 63%, sentido de pertenencia, y el 50% confianza en la institución y un 17% apropiación institucional. Un 81% no tiene apropiación de la institución, un 48% no tiene confianza en la institución, un 35% no tienen sentido de pertenencia y un 13% no tienen disposición de trabajo.

Una ventaja para la empresa es que su mayoría de trabajadores, tienen disposición para el trabajo, sentido de pertenencia y confianza en la institución. Como ya se ha mencionado actualmente cuenta con trabajadores nuevos, por lo que no tienen apropiación institucional, no tienen la confianza para tener un sentido de pertenencia, pero es algo temporal y no perjudica en sus funciones.

Ausentismo.

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

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)

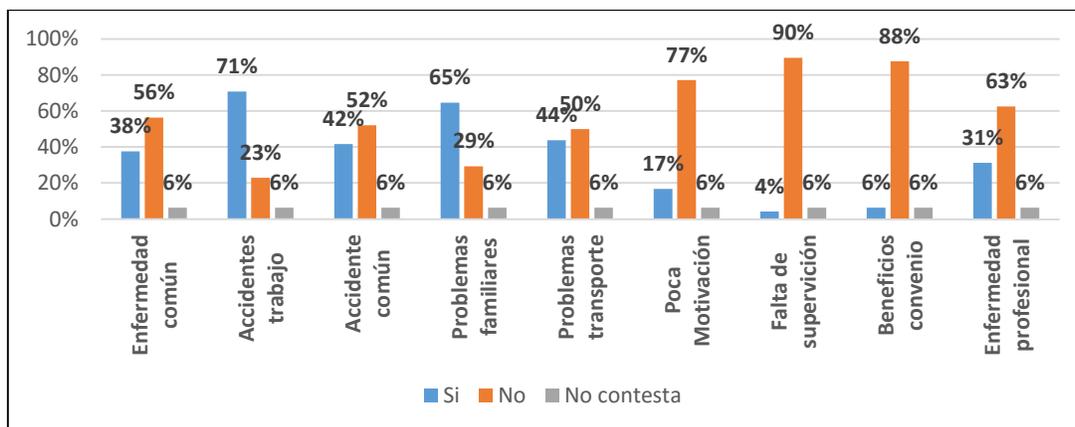
La incapacidad temporal es la situación en la que se encuentra los trabajadores imposibilitados temporalmente para trabajar debido a enfermedad común o profesional o accidente, sea o no de trabajo, mientras reciban asistencia sanitaria de la seguridad social, así como de los periodos de observación por enfermedad profesional en los que se prescriba la baja en el trabajo durante los mismo.

La incapacidad temporal es la principal causa del ausentismo laboral.

Las causas de la incapacidad temporal pueden ser las siguientes: enfermedad común o profesional, accidente sea o no de trabajo y periodo de observación de enfermedad profesional cuando sea necesaria la baja médica. (Mateo, 2006, pág. 31).

Los autores coinciden en que son las inasistencias en horas hábiles de la empresa, porque existe una jornada laboral en todas las organizaciones donde el horario esta ya establecido, las inasistencias incurren en gastos para la empresa y es preocupante.

Gráfica # 30 Causas de ausentismo laboral



Fuente: Elaborado a partir de la aplicación de Encuestas a los trabajadores.

Según la Encuestas el 71%, responde que los accidentes de trabajo, el 65% problemas familiares, el 44% problemas de transporte, el 42% accidentes comunes, el 38% enfermedad común, el 31% enfermedades profesionales, el 17% poca motivación, el 6% beneficios de convenio y un 4% falta de supervisión.

De estos resultados consideran que no son causas del ausentismo, Falta de Supervisión con el 90%, beneficios de convenio con el 88%, poca motivación con el 77%, enfermedades profesionales con el 63%, enfermedades común con el 56%, accidentes común con el 52%, los problemas de transporte con el 50%, problemas familiares con el 29%, accidentes de trabajo el 23% y un 6% no contestaron para todas las opciones.

Según las entrevista las causas que hacen que el trabajador falte a su trabajo son las enfermedades común y los accidentes de trabajo, causas por las que se dan ausentismo, pero en realidad no con mucha frecuencia.

Las causas para faltar al trabajo son muchas, pero los accidentes laborales son una causa que influye más, por lo que no se tiene previsto que puedan suceder, para ello la institución debe identificar los riesgos que ocasionan los accidentes, para evitarlos al máximo, ya que ocasionan gastos a la institución, atrasos en las actividades laborales, afectando el buen funcionamiento de la Institución, principalmente en el áreas que se desempeñe.

4.4.3.9.3.4. Rotación de personal

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rotado cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedido o porque renuncian) y son remplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.(personal, 2015)

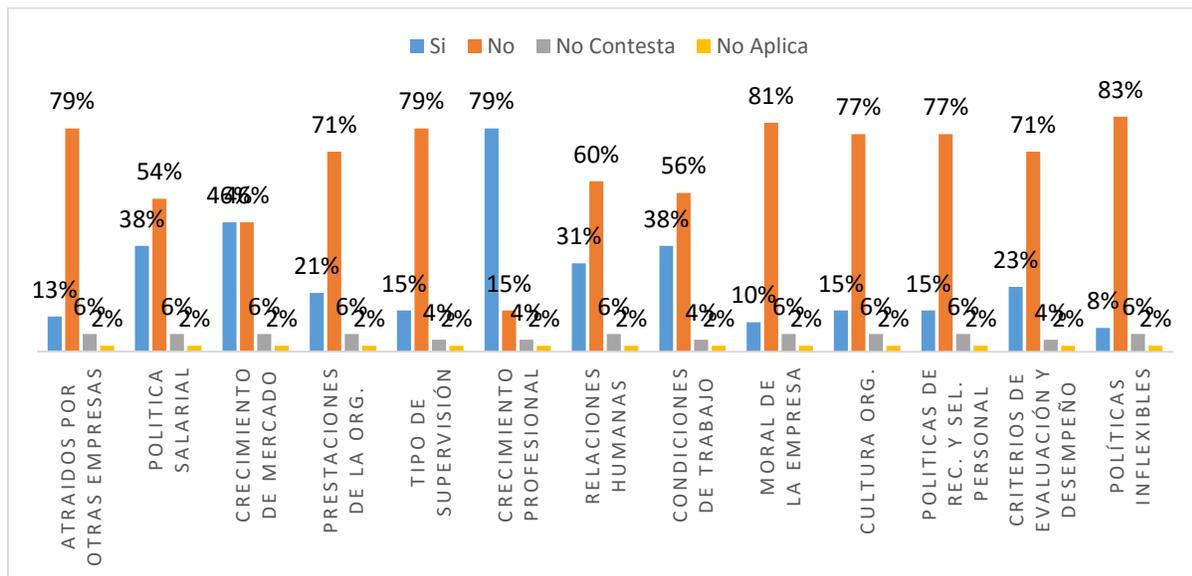
Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se

separaron o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionados a los que faltan. (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 146)

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

Según estas definiciones coinciden en que es un cambio que se da dentro de la empresa ya sea esta por despido o renuncia la cual indica de que se debe hacer una nueva contratación inmediata para cubrir esa vacante, donde el nuevo debe de ser capacitado y aprender a adaptarse, para el existe un tiempo de prueba la cual es de treinta días.

Gráfica # 31 Rotación de Personal



Fuente: Elaborado a partir de la aplicación de encuestas a los trabajadores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta, los trabajadores respondieron con el 79% es por crecimiento profesional, el 40%, por crecimiento en el mercado, el 38% la política salarial, el 23% los criterios de evaluación y desempeño, el 21% las prestaciones de la organización, el 15% las prestaciones, el 13% atraídos por otras

empresas, el 10% moral de la empresa, ya que ellos se encuentran satisfechos y motivados de seguir en esta institución trabajando duro para contribuir con el desarrollo del Municipio.

La rotación de personal, no suele suceder con mucha frecuencia en esta institución, porque cuenta con personal motivado, capacitado y profesional, cuando un trabajador renuncia no es por culpa de la institución, si no por decisión propia, porque se les puede presentar una mejor oportunidad de empleo.

Mediante consulta personal y Clase impartida por el especialista en Sistemas Ing. Norman Arauz, de la UNAN FAREM Matagalpa, aseguró que debido a la naturaleza de las variables estudiadas, el método apropiado para analizar la relación entre ellas, es a partir de la función chi cuadrado de Pearson, mediante la herramienta para el procesamiento de datos, programa IBM SPSS.

Según el criterio de la función chi cuadrado de Pearson, establece que existirá correspondencia entre las variables, siempre y cuando el resultado de los cruces sea menor o igual a 0.05.

Se elaboraron tres tablas de contingencias, relacionando indicadores de administración de recursos humanos, subsistemas de aprovisionamiento y desempeño laboral, para analizar si existe o no relación entre ellas, obteniéndose los siguientes resultados:

Se le asignó un valor de 25% a cada una de las combinaciones y en base a los resultados obtenidos en las tablas de contingencia y principalmente los resultados de la prueba de chi cuadrado de Pearson, se determinó que existe relación entre las variables administración y desempeño, ya que el 75% de las combinaciones así lo demuestran, factores como: compromiso organizacional, inducción y rotación, por los beneficios brindados, los programas de inducción y entrevista de selección, tienen relación ya que la Institución Valora el desempeño de los trabajadores, y cumple con los contratos, para seleccionar el candidato potencial que necesita, y reciben por parte de la misma muchos beneficios, que logran cubrir las expectativas de los trabajadores y

por consiguiente les ofrece una estabilidad laboral; el sistema de administración de recursos humanos, el subsistema de aprovisionamiento de recursos humanos y el desempeño laboral tiene relación, ya que son variables que se encuentra relacionadas para un solo bien, como lo es velar por el bienestar de sus trabajadores, para que estos se sientan motivados y puedan desempeñar sus actividades de manera eficiente, para lograr el objetivo, que es y será contribuir con el desarrollo del Municipio.

V. CONCLUSIONES

1. En base a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la función chi cuadrado de Pearson en las distintas combinaciones, se infiere que existe una relación directa entre las variables Subsistema de aprovisionamiento y desempeño laboral.
2. Se logró conocer que sí se da el proceso de subsistema de aprovisionamiento en la Alcaldía de El Cua, de manera eficiente, ya que tienen un propósito y cumplen con las Funciones y obligaciones que debe considerar toda institución para el logro de sus objetivos y mantener su capital humano en armonía.
3. El subsistema de aprovisionamiento se realiza en todas sus etapas, como son la planeación en búsqueda del modelo más idóneo, utilizando los modelos basados en segmentos de cargos, en sustitución de puestos claves y el modelo basado en el flujo de personal, entre los factores que mas influyen en esta etapa son: la población y fuerza laboral, el cambio de valores, la aplicación del incidente critica y el requisito de personal, con el único fin de realizar una excelente planeación y de esta manera las siguientes etapas no se vean reflejados resultados no satisfactorios, haciendo un buen proceso de reclutamiento, para realizar la selección apropiada, y así contratar una persona capacitada e idónea para el puesto y se le brinda inducción para que el personal contratado se adecue al puesto de manera rápida.
4. Los factores que más influyen en el desempeño laboral son las competencias laborales, el conocimiento que tiene cada trabajador, la habilidad para gestionar, organizar y realizar sus labores, el cual se repercute en compensaciones no financieras y en ocasiones se ve cuando hay un ascenso.

5. El Clima en que los trabajadores se encuentran es limpio, fresco, agradable y accesible, ya que la relación entre el empleador y empleados es muy buena, al ausentismo se da con muy poca frecuencia no significativa y por ende la rotación de personal se da en índice bajo y no le representa ninguna desventaja para la institución.

VI. BIBLIOGRAFIAS

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

Agendis. (2011).

Alexander Luis, O. O. (2009). *Diccionario de pedagogía*. Colombia: Cepedit.

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

Alma Cecilia, P. S. (2006). *Modelo de evaluación por competencia labores*. Mexico: Patriotismo 875-D. Colonial Mixcoac.

Amarós, E. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico.

B., W. w., & Daris, K. (2000). selección. En W. w. B., & K. Daris, *administración de personal y de recursos humanos* (pág. 185). Mexico: Mc Grawhill.

Bernall, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. C.A.

Beuchot, M. (2003). *Hermeneutica analogico*. San Esteban: Salamanca.

Blanca Valenzuela, M. O. (2004). *Análisis del puesto de trabajo*. Mexico.

Cartaya, A. M. (2009). *Capital Humano*. Cuba: Política.

Cesar , A. B. (2010). *Diseño de la metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Prentice Hall.

Chavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (5ta ed.). Colombia: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (octava ed.). mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. mexico: Atlas, S.A. All rights reserved.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones* (Octava ed.). Mexico: Mc,Graw,Hill.
- chiavenato, I. (2007). *Admistracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- chiavenato, I. (2007). *Gestión de talento humano* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *gestion de talento humano*. mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano* (tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chicavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos* (octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Córtex Díaz, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales, seguridad higiene en el trabajo* (novena ed.). España: Tebar S.L.
- Daniel, J. (2011). *Manual de recursos Humanos*. España: Esic editorial.
- David Ulrich, J. Y. (2012). *Recursos Humanos de afuera hacia adentro*.
- David, D., Isabel, F., & Nazario, G. (2006). *Administración de empresas en Ingeniería*.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico.
- Dawking, R. J. (2005). *El gen egoísta. Las bases biológicas de nuestra conducta*. Barcelona: Salvat.
- Dessler G. (2001). *administración de recursos humanos*. Mexico: Prentice Hall.
- Dessler Gary, Varella Ricardo. (2004). *administración de recursos humanos*. Mexico: prentice hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (decimoprimera edición ed.). Mexico: Pearson educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (decimo primera edición ed.). Mexico: Prentice Hall Inc.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos humanos* (Decimo primera ed.). Mexico: Prentice Hall Inc.
- Dolan S, R. V. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Dolan S, Valle R, Jacson S, Schuler, R. (2007). *la gestión de los recursos humanos*. Madrid: COFAS S.A.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & S. Schuler, S. E. (2007). *la gestión de los Recursos Humanos*. España: Amelia Nieva.

Flores, C. (09 de 26 de 2015). Obtenido de www.relacioneslaborales.info/2015/03/factores-influyen-planificacion-recursos-humanos.html/

Fred. (2012).

Gamaliel Diaz, L. C. (2011). *Las competitividad en las pequenas y medianas empresas*. matagalpa.

Gomez L, D. B. (2008). Gestion de Recursos Humanos. En D. B. Luis R Gomez, *Gestion de Recursos Humanos* (pág. 816). España, Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Gomez L,Balkin D, Cardy R. (2000). *gestion de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

Gómez L. & Mejía, D. B. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Eapaña: Pearson-Prentice Hall.

Gomez Mejia L,Balkin David,Cardy Robert. (2000). *gestion de recursos humanos*. madrid: Prentice Hall.

Gonzales Sabín, R. (2005). *Nuevas tecnologias aplicadas a la gestión de RH* (primera ed.). España: Ideas propias.

Grados J. (2013). *reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual moderno.

Grados J. (2013). *reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual moderno.

Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, Seleccion, Contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual moderno S.A.

Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento,seleccion,contratación e inducción del personal*. Mexico: El manual moderno S.A de C.V Mexico.

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

Guillermo Díaz LLanes. (25 de 09 de 2015). Obtenido de <http://bvs.sld.cu/revistas/infid/n809/infid2209.htm>

Guillermo Lacalle, G. (2012). Operaciones Administrativas de recursos Humanos.

Guisarre. (2010).

Hernandez, Mifavon, Fernandez. (2005). *seguridad e higiene laboral*. Mexico: Limusa.

Idalberto, C. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Idalberto, C. (2009). Mexico: Mc Graw Hill.

Idalberto, C. (2009). Mexico: Mc Graw Hill.

Jaime , A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal* (cuarta ed.). Mexico: Manual moderno S.A de C.V.

Jaime A Grados. (2013). Reclutamiento, Selección contratación e inducción del personal.

Jesus, M., Alonzo, M., & Pablo, R. (2006). Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado. España: Ideas propias editorial, S.L.

Jose , C. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad* (Segunda ed.). Bogota: ecoe ediciones Ltda.

Juan Carlos, R. S. (2004). Modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: uoc.

Judge A, S. R. (2009). *comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). Mexico: pearson prentice hall.

Julio Píura, L. (2008). *Metodología de la Investigación Científica* (Sexta ed.). 601.42P693 2008 C.1.

- Ley HST 618. (2007). *Ley de Higiene y seguridad en el trabajo*. Nicaragua: ley de seguridad en el trabajo.
- Luis R, G. M. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall Impresion.
- 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.
- M, R., & Wayne, M. (2005). *Administracion de RH* (Novena ed.). Mexico: pearson prentice hall.
- Martha Alicia, A. (s.f.). *Direccion estratégica de recursos humanos, gestion por competencias*. Buenos Aires.
- Maslow, H. (2000). *Admnistracion de Recursos humanos*. Nueva York: Kairos.
- Mateo, J. F. (2006). *Absentismo laboral*. pc editorial.
- Mejia, H. V. (2005). *Código del trabajo de la republica de icaragua*. Managua.
- Mejia, L. R. (2000). *Gestin de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- Merjin Pérez. (2008). *web www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos SELECCIÓN DE PERSONAL*. Recuperado el 08 de septiembre de 2015, de *web www.monografias.com › Administración y Finanzas › Recursos Humanos SELECCIÓN DE PERSONAL: web www.monografias.com*
- Newstron, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Ortez, E. Z. (s.f.).
- Peña. (1997).

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/>

Piura, J. (2008). *Metodología de la Investigación Científico*. Managua.

plazear,E. (2009). *Economía de los recursos humanos en la práctica*. barcelona: novoprint.

R. Mondy, S. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.

relacioneslaborales.info. (2015). www.relacioneslaborales.info/2015/03/proceso-planificacion-recursos-humanos.html.

Ricardo, A. V. (2006). *Administración de compensaciones*. Mexico: pearson prentice hall.

Ricardo, D. G. (2004). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano* (segunda edición ed.). Mexico: prentice hall.

Ricardo, F. (2011). *Guía para aprender el ADR*. (segunda ed.). España.

Robbins Stephen, p. y. (2004). *Administración*. Mexico: pearson education.

Robert, M. (2005). *administración de recursos humanos*. Mexico.

Roberto, H. S. (2006). *Metodología de la Investigación* (cuarta ed.). Mc Graw Hill.

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.

RosaCampos. (25 de 09 de 2015). Obtenido de <http://efigenia-campos.blogspot.com/2011/05/fases-de-la-planificacion-de-recursos.html>

- Rubio, V., & Piatti, G. (2007). *Manual de remuneraciones*. Argentina.
- Ruiz, C., M Garcia, A., & G Benavides, F. (2007). *Salud Laboral* (tercera ed.). España: Masson S.A.
- SalvadorMercado. (2004). *Administración aplicada*. Mexico: Limusa S.A de C.V.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw- Hill.
- Siliézar Mario. (2005). La selección como proceso de decisión y elección. En S. Mario, *Técnicas de reclutamiento y selección de personal* (pág. 156). Mexico: Lulu.com.
- Simon, L., Ramón, V. C., & Susan, E. K. (2007). *Gestión de rrecursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Snell, T. S. (2001). *Administracion una ventaja competitiva*. Mc Graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional, teoria y practica*. mexico: Prentice S.A.
- Urquijo,J. Bonilla J. (2008). *la remuneracion del trabajo*. caracas: texto C.A.
- Varela, G. D. (2004). *Administracion de Recursos Humanos, enfoue latinoamericano*. Mexico: Prentice Hall.
- Vasquez Maria,Ferreira Maria. (2006). *introduccion a las tecnicas de investigacion aplicadas en salud*. barcelona: Materials.
- Victor, O., Vilá, P., & Diaz, C. (2011). la seleción como proceso de comparación . En O. Victor, P. Vilá, & C. Diaz, *Desarrollo del factor humano* (pág. 208). Argentina: UOC.
- Wayne R, Noe R. (2005). *administracion de recursos humanos*. Mexico: 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 W , Davis K. (2001). *administracion de recursos humanos el capital humano de las empresas* (Quinta ed.). mexico: Macgraw Hill.

Werther William,Davis Kaith. (2008). *el capital humano de las empresas*. mexico: Mcgrawhill.

Werther, w. B. (2000). *administracion de personal y recursos humanos*. mexico: McGraw Hill.

Werther, W. K. (2008). *Administracion de Empresas* (sexta ed.). Mexico: MC, Graw,Hill.

Werther, William. . (2000). concepto de planeación de recursos humanos. En W. Werther, *Administración de recursos humanos*. Mexico: MCGraw-hill.

Wether W, Davi K. (2008). *administracion de recursos humanos el capital humano en las empresas*. Mexico: Macgraw Hill.

yoel, s., & yanet, c. (7 de noviembre de 2008). www.eumed.net/libros-gratis. Recuperado el 3 de septiembre de 2015, de www.eumed.net/libros-gratis: www.eumed.net/libros-gratis

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.

VII. ANEXOS

Anexo N° 1

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
administración de recursos humanos		definición	1. ¿Tiene elaborada la misión y visión de la empresa? 2. ¿Cuenta la empresa con un departamento de RH?	entrevista encuesta guía de observación	gerente o administrador de RH
	funciones de la ARH	función de higiene y seguridad del trabajo	3. ¿Qué medidas de higiene laboral se toman en la empresa? 4. ¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales? 5. ¿Existe una comisión mixta de HIT?	entrevista encuesta guía de observación	gerente o administrador de RH
		función de servicios sociales	6. ¿Existe un plan de beneficios sociales? ___si, ___no. 7. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos? ___alimentación ___seguro social ___subsídios. ___medicamentos. ___exámenes médicos.	entrevista encuesta guía de observación	gerente o administrador de RH

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
administración de recursos humanos	funciones de la ARH	función de retribución	<p>8. ¿Existe un plan de compensaciones financieras? ___si ___no</p> <p>9. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo? ___si ___no</p>	entrevista encuesta guía de observación	gerente o administrador de RH
subsistema de aprovisionamiento de RH	planeación	definición	<p>10. ¿Existe la planeación de los recursos humanos?</p> <p>11. ¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?</p>	entrevista	Gerente o administrador de RH.

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																								
subsistema de aprovisionamiento de RH	planeación	proceso	<p>12. ¿cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de RH?</p> <table border="1" data-bbox="940 418 1528 906"> <thead> <tr> <th data-bbox="940 418 1354 493">Modelo</th> <th data-bbox="1354 418 1398 493">S I</th> <th data-bbox="1398 418 1463 493">N O</th> <th data-bbox="1463 418 1528 493">N/ A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="940 493 1354 605">Basado en la demanda estimada del producto o servicio.</td> <td data-bbox="1354 493 1398 605"></td> <td data-bbox="1398 493 1463 605"></td> <td data-bbox="1463 493 1528 605"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 605 1354 680">Basado en segmentos de cargos.</td> <td data-bbox="1354 605 1398 680"></td> <td data-bbox="1398 605 1463 680"></td> <td data-bbox="1463 605 1528 680"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 680 1354 755">Basado en la sustitución de puestos claves.</td> <td data-bbox="1354 680 1398 755"></td> <td data-bbox="1398 680 1463 755"></td> <td data-bbox="1463 680 1528 755"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 755 1354 829">Basado en el flujo de personal.</td> <td data-bbox="1354 755 1398 829"></td> <td data-bbox="1398 755 1463 829"></td> <td data-bbox="1463 755 1528 829"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="940 829 1354 906">Basado en la planeación integrada.</td> <td data-bbox="1354 829 1398 906"></td> <td data-bbox="1398 829 1463 906"></td> <td data-bbox="1463 829 1528 906"></td> </tr> </tbody> </table> <p>13. ¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos?</p> <p>___ A partir de la oferta. ___ A partir de la demanda</p>	Modelo	S I	N O	N/ A	Basado en la demanda estimada del producto o servicio.				Basado en segmentos de cargos.				Basado en la sustitución de puestos claves.				Basado en el flujo de personal.				Basado en la planeación integrada.				entrevista	Gerente o administrador de RH.
Modelo	S I	N O	N/ A																										
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.																													
Basado en segmentos de cargos.																													
Basado en la sustitución de puestos claves.																													
Basado en el flujo de personal.																													
Basado en la planeación integrada.																													

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																						
subsistema de aprovisionamiento de RH	Planeación	objetivos y políticas	<p>14. ¿Cuentas con políticas de planeación de RH?</p> <p>___ si ___ no</p>	entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																						
		factores	<p>15. ¿Qué factores influyen en la planeación de los RH?</p> <table border="1"> <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.			
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.																											

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																										
subsistema de aprovisionamiento de RH	Planeación	Cuestiones claves que deben considerarse en el diseño y análisis de puestos.	16. ¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos? ___si ___no 17. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo? ___si ___no.	entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																										
		tipo de información para el análisis del puesto	18. ¿Qué tipo de información recopila para el análisis del puesto? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Tipo de información</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividades laborales.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Actividades orientadas hacia el trabajador.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Máquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desempeño del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Requisitos personales para el puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de información	SI	NO	NA	Actividades laborales.				Actividades orientadas hacia el trabajador.				Máquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.				Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.				Desempeño del puesto.				Requisitos personales para el puesto.			
Tipo de información	SI	NO	NA																												
Actividades laborales.																															
Actividades orientadas hacia el trabajador.																															
Máquinas, herramientas, equipos y materiales utilizados.																															
Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto.																															
Desempeño del puesto.																															
Requisitos personales para el puesto.																															

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																												
subsistema de aprovisionamiento de RH	Planeación	Métodos y procedimientos para recolección de información para el análisis del puesto.	19. ¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?	entrevista	Gerente o administrador de RH.																												
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Métodos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>entrevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>cuestionarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>observación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diario o bitácora del participante.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Conferencia con analistas de puestos o expertos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Métodos	SI	NO	NA	entrevista				cuestionarios				observación				Diario o bitácora del participante.				Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.				Conferencia con analistas de puestos o expertos.			
			Métodos			SI	NO	NA																									
			entrevista																														
			cuestionarios																														
			observación																														
			Diario o bitácora del participante.																														
Registro mediante dispositivos mecánicos como cronómetros, contadores, o películas.																																	
Conferencia con analistas de puestos o expertos.																																	

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																																				
subsistema de aprovisionamiento de RH	Planeación	Descripción y especificaciones del puesto.	<p>20. ¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes 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 intelectuales.</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 intelectuales.				Requisitos físicos.				responsabilidades				Condiciones de trabajo.				Funciones del puesto.				Observación.	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 intelectuales.																																																									
Requisitos físicos.																																																									
responsabilidades																																																									
Condiciones de trabajo.																																																									
Funciones del puesto.																																																									
	reclutamiento	importancia	21. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?	entrevista	Gerente o administrador de RH.																																																				

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																										
subsistema de aprovisionamiento de RH	Reclutamiento	políticas de reclutamiento	22. ¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal? __si __no	entrevista observación	Gerente o administrador de RH.																																										
		Fuentes de reclutamiento.	23. ¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal? <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.			
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.																																															

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO
subsistema de aprovisionamiento de RH	Reclutamiento	tipos de reclutamiento	<p>24. ¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?</p> <p><input type="checkbox"/> Interno.</p> <p><input type="checkbox"/> Externo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mixto.</p>	entrevista	Gerente o administrador de RH.
		procesos de reclutamiento	<p>25. ¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento</p> <p>26. ¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no.</p> <p>27. ¿El proceso de reclutamiento se ajusta a las políticas de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> si</p> <p><input type="checkbox"/> no.</p> <p>28. ¿La búsqueda de los candidatos responden a la descripción y análisis de puesto?</p>	entrevista	Gerente o administrador de RH.

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A			
subsistema de aprovisionamiento de RH	Reclutamiento	procesos de reclutamiento	29. ¿Cuál de los siguientes documentos adjunta el candidato a su solicitud de empleo?	entrevista encuesta observación	Gerente o administrador. 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.								

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
subsistema de aprovisionamiento de RH	Reclutamiento	procesos de reclutamiento	30. ¿Quién es el encargado de recepcionar los documentos del candidato? <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.	entrevista encuesta	gerente o administrador trabajador
	Selección	importancia	31. ¿Qué importancia tiene para usted el proceso de selección de RH?	entrevista	gerente o administrador de RH
		la selección como proceso de comparación	32. ¿Se selecciona a la persona según las características del cargo? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	entrevista	Gerente o administrador.
		la selección como un proceso de decisión	33. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato? <input type="checkbox"/> Director general. <input type="checkbox"/> Responsable de RH. <input type="checkbox"/> Jefe del área.	entrevista	Gerente o administrador.

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																												
subsistema de aprovisionamiento de RH	Selección	modelos de comportamiento	<p>34. ¿De los siguientes modelos de comportamiento, cuales se aplican en el proceso de selección?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Modelos</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>NA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colocación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clasificación.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Valor agregado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Modelos	SI	NO	NA	Colocación.				Selección.				Clasificación.				Valor agregado.				entrevista	Gerente o administrador.																								
		Modelos	SI	NO	NA																																												
Colocación.																																																	
Selección.																																																	
Clasificación.																																																	
Valor agregado.																																																	
		pasos de la selección de personal	<p>35. ¿Cuál de los pasos se realizan en el proceso de selección de personal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Pasos</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N /A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recepción preliminar de solicitudes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista preliminar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administración de exámenes.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista de selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificación de referencias.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Evaluación médica.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entrevista con el supervisor.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descripción realista del puesto.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Decisión de contratar.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realimentación del proceso de selección.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Pasos	S I	N O	N /A	Recepción preliminar de solicitudes.				Entrevista preliminar.				Administración de exámenes.				Entrevista de selección.				Verificación de referencias.				Evaluación médica.				Entrevista con el supervisor.				Descripción realista del puesto.				Decisión de contratar.				Realimentación del proceso de selección.				entrevista	Gerente o administrador.
Pasos	S I	N O	N /A																																														
Recepción preliminar de solicitudes.																																																	
Entrevista preliminar.																																																	
Administración de exámenes.																																																	
Entrevista de selección.																																																	
Verificación de referencias.																																																	
Evaluación médica.																																																	
Entrevista con el supervisor.																																																	
Descripción realista del puesto.																																																	
Decisión de contratar.																																																	
Realimentación del proceso de selección.																																																	

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
subsistema de aprovisionamiento de RH	Selección	pasos de la selección de personal	36. ¿Qué tipos de pruebas le realizan en el proceso de selección? <input type="checkbox"/> De conocimiento. <input type="checkbox"/> De desempeño. <input type="checkbox"/> Psicológicas. <input type="checkbox"/> De respuestas gráficas. <input type="checkbox"/> De habilidades. <input type="checkbox"/> Médicas.	entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador.
			37. ¿Se realizan entrevistas de selección para elegir al candidato a una vacante? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	Entrevista encuesta	Gerente o administrador.
			38. ¿Existe un cuestionario estándar para todos los puestos de trabajo? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	entrevista	Gerente o administrador.
			39. ¿Quién le realizó la entrevista? <input type="checkbox"/> Director general. <input type="checkbox"/> Responsable de RH. <input type="checkbox"/> Jefe del área.	Entrevista encuesta	Gerente o administrador.
			40. ¿Cuándo fue seleccionado para contratarlo, le presentaron la ficha del cargo a ocupar?	entrevista observación	Gerente o administrador.

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
subsistema de aprovisionamiento de RH	Contratación	Gestión	<p>41. ¿Quién hace la gestión de contratación?</p> <p><input type="checkbox"/> Director general. <input type="checkbox"/> Responsable de RH <input type="checkbox"/> Jefe del área. <input type="checkbox"/> Agencia de empleo.</p>	entrevista	Gerente o administrador.
			<p>42. ¿Una vez que se decide contratar, cuánto tiempo después fue contratado el trabajador?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 mes <input type="checkbox"/> 2 meses <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> más de 3 meses</p>	entrevista observación	Gerente o administrador. trabajador
			<p>43. ¿Los contratos de trabajo están elaborados en base a la ley 185 del código del trabajo?</p>	entrevista observación	Gerente o administrador. trabajador
		tipos de contratación	<p>44. ¿Qué tipos de contratos existen en su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Tiempo indefinido. <input type="checkbox"/> Tiempo determinado. <input type="checkbox"/> Prestacionado.</p>	entrevista observación	Gerente o administrador. Trabajador

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A
subsistema de aprovisionamiento de RH	Contratación	elementos del contrato	45. ¿Qué elementos contiene el contrato laboral? <input type="checkbox"/> duración <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"/> Retribución. <input type="checkbox"/> numero de pagas. <input type="checkbox"/> En caso de obras, el alcance del trabajo. <input type="checkbox"/> Categoría del trabajador. <input type="checkbox"/> Datos del trabajador. <input type="checkbox"/> Datos del centro de trabajo. <input type="checkbox"/> Duración de las vacaciones. <input type="checkbox"/> Modo de cálculo final.	Observación	Empresa
			46. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	Encuesta	trabajador
			47. ¿En los expedientes de los trabajadores, existe el contrato de trabajo? <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	observación	Empresa

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																						
subsistema de aprovisionamiento de RH	Inducción	programas de inducción	48. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo? ___ si ___ no.	entrevista observación encuesta	Gerente o administrador. trabajador																						
		finés de la inducción	49. ¿Considera que el proceso de inducción consigue los fines siguientes? <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fines</th> <th>S</th> <th>N</th> <th>N</th> </tr> <tr> <th></th> <th>I</th> <th>O</th> <th>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	N	N		I	O	A	Reducción de los costos.				Reducción del estrés.				Reducción de la rotación.				Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.			
Fines	S	N	N																								
	I	O	A																								
Reducción de los costos.																											
Reducción del estrés.																											
Reducción de la rotación.																											
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.																											
desempeño o laboral		importancia	50. ¿Qué valor agregado aporta su capital humano a la organización? 51. ¿Cada cuánto se realiza evaluación al desempeño laboral del trabajador? ___ al final del periodo. ___ Semestral. ___ Anual.	entrevista entrevista encuesta	Gerente o administrador. Gerente o administrador. trabajador																						

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																				
Desempeño laboral	Factores	competencias laborales	<p>52. ¿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>53. ¿Cuál de los siguientes aspectos del clima laboral influyen el desempeño de los 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 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> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	clima laboral	S I	N O	N A	ambiente de trabajo				Relaciones de trabajo.				Relaciones interpersonales.				Relación con los clientes.				Relación con los proveedores.				Liderazgo.				Tecnología adecuada.								entrevista encuesta	Gerente o administrador. trabajador
clima laboral	S I	N O	N A																																						
ambiente de trabajo																																									
Relaciones de trabajo.																																									
Relaciones interpersonales.																																									
Relación con los clientes.																																									
Relación con los proveedores.																																									
Liderazgo.																																									
Tecnología adecuada.																																									

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																								
Desempeño o laboral	Factores	comportamiento organizacional	<p>54. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Aspectos</th> <th>SI</th> <th>NO</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	SI	NO	N A	Sentido de pertenencia.				Disposición para el trabajo.				Confianza en la institución.				Apropiación institucional.				entrevista encuesta	Gerente o administrador. trabajador																				
			Aspectos	SI	NO	N A																																							
Sentido de pertenencia.																																													
Disposición para el trabajo.																																													
Confianza en la institución.																																													
Apropiación institucional.																																													
			<p>55. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>S I</th> <th>N O</th> <th>N A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>enfermedad común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>enfermedad profesional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accidentes de trabajo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>accidente común</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas familiares.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>problemas 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> </tbody> </table>	Causas	S I	N O	N A	enfermedad común				enfermedad profesional				Accidentes de trabajo.				accidente común				Problemas familiares.				problemas de transporte				Poca motivación para el trabajo.				Falta de supervisión.				beneficios de convenios				entrevista encuesta	Gerente o administrador. trabajador
Causas	S I	N O	N A																																										
enfermedad común																																													
enfermedad profesional																																													
Accidentes de trabajo.																																													
accidente común																																													
Problemas familiares.																																													
problemas de transporte																																													
Poca motivación para el trabajo.																																													
Falta de supervisión.																																													
beneficios de convenios																																													

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PREGUNTAS	TECNICAS	DIRIGIDO A																																																								
Desempeño laboral	Factores	comportamiento organizacional	56. ¿Cuáles considera son las causas de la rotación de personal?	entrevista encuesta	Gerente o administrador. Trabajador																																																								
			<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> <tr> <td>Moral de la empresa.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cultura organizacional.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Políticas de reclutamiento y selección de personal.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Criterios de evaluación del desempeño.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Políticas inflexibles.</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.				Moral de la empresa.				Cultura organizacional.				Políticas de reclutamiento y selección de personal.				Criterios de evaluación del desempeño.				Políticas inflexibles.			
			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.																																																													

Anexo 2.



**Universidad nacional autónoma de Nicaragua
Facultad regional multidisciplinaria
Farem-Matagalpa**

Entrevista

Alcaldía Municipal

El Cua - Jinotega

Esta entrevista se hace con el objetivo de Analizar los Subsistemas de Aprovechamiento de Recursos Humanos, de la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción.

De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos:

Cargo: _____ **Fecha:** _____

¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?

__si

__no.

¿Cuenta la empresa con un dpto de RH?

__si

__no.

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

__si

__no.

¿Qué medidas se toman para prevenir los accidentes laborales?

¿Existe una comisión mixta de HST?

__si

__no.

¿Existe un plan de beneficios sociales?

__si

__no.

¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

__alimentación

__seguro social

__subsídios.

__medicamentos.

__exámenes médicos.

¿Existe un plan de compensaciones financieras?

__si

__no

¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?

__si

__no

¿Existe la planeación de los recursos humanos?

__si

__no

¿Para usted cual es la importancia de la planeación de recursos humanos?

¿Cuál de los siguientes modelos utiliza en el proceso de planeación de Rh?

MODELO	SI	NO	N/A
Basado en la demanda estimada del producto o servicio.			
Basado en segmentos de cargos.			
Basado en la sustitución de puestos claves.			
Basado en el flujo de personal.			
Basado en la planeación integrada.			

¿Cómo hacen la investigación sobre mercado de recursos humanos?

___ A partir de la oferta.

___ A partir de la demanda.

¿Cuentas con políticas de planeación de Rh?

___ Si

___ No

¿Qué factores influyen en la planeación de Rh?

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

¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?

___si

___no

¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?

___si

___no.

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

TIPO DE INFORMACIÓN	SI	NO	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.			

¿Qué métodos utiliza para la recopilación de información?

MÉTODOS	SI	NO	N/A
Entrevista			
Cuestionarios			
Observación			
diario o bitácora del participante			
conferencia con analista de puesto o expertos			

¿Qué importancia tiene para usted el proceso de reclutamiento?

¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento de personal?

___si

__no

¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento de personal?

FUENTES	SI	NO	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.			

¿Qué técnicas de reclutamiento utilizan?

__ Interno.

__ Externo.

__ Mixto.

¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

¿Se cuenta con un banco de datos de recursos humanos?

__si

__no.

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

si

no.

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

si

no.

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

DOCUMENTOS	SI	NO	N/A
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.			

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

Director general.

Responsable de Rh.

Jefe del área.

Recepcionista o secretaria.

Personal de seguridad.

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

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

si

No.

¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

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

MODELOS	SI	NO	NA
Colocación			
Selección.			
Clasificación.			
Valor agregado.			

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

PASOS	SI	NO	N/A
Recepción preliminar de solicitudes.			
Entrevista preliminar.			
Administración de exámenes.			
Entrevista de selección.			
Verificación de referencias.			
Evaluación médica.			

Entrevista con el supervisor.			
Descripción realista del puesto.			
Decisión de contratar.			
Realimentación del proceso de selección.			

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

- De conocimiento.
- De desempeño.
- Psicológicas.
- De respuestas gráficas.
- De habilidades.
- Médicas.

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

- si
- no

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

- si
- no

¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

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

no

no

¿Quién hace la gestión de contratación?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

agencia de empleo.

¿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

¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

Sí.

__ No.

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

FINES	SI	N O	N/A
Reducción de los costos.			
Reducción del estrés.			
Reducción de la rotación.			
Ahorrar tiempo a supervisores y compañeros.			

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

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

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

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

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

CLIMA LABORAL	SI	NO	N/A
---------------	----	----	-----

ambiente de trabajo			
Relaciones de trabajo.			
Relaciones interpersonales.			
Relación con los clientes.			
Relación con los proveedores.			
Liderazgo.			
Tecnología adecuada.			

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

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

¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?

CAUSAS	SI	NO	N/A
enfermedad común			
enfermedad profesional			
Accidentes de trabajo.			
accidente común			
Problemas familiares.			
problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
beneficios de convenios			

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

CAUSAS	SI	NO	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.			

Anexo 3.



Universidad nacional autónoma de Nicaragua
Facultad regional multidisciplinaria
Farem-Matagalpa

ENCUESTA

Dirigida a los trabajadores.

Alcaldía Municipal

El Cua- Jinotega

Esta entrevista se hace con el objetivo de Analizar los Subsistemas de Aprovechamiento de Recursos Humanos, de la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción.

De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

Marque con "x" según su opinión.

1. ¿Tienen elaborada la misión y visión de la empresa?

si

no

2. ¿Cuenta la empresa con un dpto de RH?

si

no

3. ¿Los trabajadores están organizados en sindicatos?

si

no

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

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

6. ¿Existe una comisión mixta de HST?

si

no

7. ¿Existe un plan de beneficios sociales?

sí,

no.

8. ¿Si existe, comprende los siguientes aspectos?

alimentación

seguro social

subsídios.

medicamentos.

exámenes médicos.

9. ¿Existe un plan de compensaciones financieras?

si

no

10. ¿Si existe es igual o superior al salario mínimo?

si

no

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

DOCUMENTOS	S	N	N/A
	I	O	

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.			

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

- Director general.
- Responsable de Rh
- Jefe del área.
- Recepcionista o secretaria.
- Personal de seguridad.

13. ¿Qué tipos de pruebas se realizan en el proceso de selección?

- De conocimiento.
- De desempeño.
- Psicológicas.

De respuestas gráficas.

De habilidades.

Médicas.

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

si

no

15. ¿Quién le realizó la entrevista?

Director general.

Responsable de Rh

Jefe del área.

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

si

no

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

Inmediatamente.

15 días después

1 mes

2 meses

3 meses

Más de 3 meses

18. ¿La empresa está cumpliendo con lo contratado?

si

no

19. ¿Existe un programa de inducción para el personal nuevo?

___ Si

___ No.

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

___ Al finalizar un periodo.

___ Cada 6 meses.

___ Cada año.

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

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

22. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos del compromiso organizacional se identifican los trabajadores?

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

23. ¿Cuáles considera son las causas de ausentismo del trabajador?

CAUSAS	SI	NO	NA
enfermedad común			
enfermedad			

profesional			
Accidentes de trabajo.			
accidente común			
Problemas familiares.			
problemas de transporte			
Poca motivación para el trabajo.			
Falta de supervisión.			
beneficios de convenios			

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

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

Anexo N° 4

GUIA DE OBSERVACIÓN.

Objetivo: **Analizar los Subsistemas de Aprovechamiento de Recursos Humanos, de la Alcaldía Municipal de El Cua, Departamento de Jinotega.**

Área a observar: _____

Número de trabajadores _____ fecha: _____

NO	ITEN 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	¿Cuentan con políticas de planeación de Rh?			
10	¿Existen las fichas ocupacionales de los cargos?			
11	¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada cargo?			
12	¿El contenido de la ficha de cargos establece los siguientes elementos?			
	nombre del cargo			
	Fecha de elaboración.			
	Fecha de revisión.			
	Código.			
	Departamento.			
	unidad de dependencia			
	objetivo del cargo			
	Requisitos intelectuales.			
	Requisitos físicos.			
	responsabilidades			
	Condiciones de trabajo.			
	Funciones del puesto.			
13	¿Tienen definidas las políticas de reclutamiento 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 par al personal nuevo?			

Anexo #5

Salario por el tipo de Actividad Económica.

Tabla # 2

SECTOR DE ACTIVIDAD	PORCENTAJE A PARTIR DEL 1/03/15 AL 31/08/15	MENSUAL	PORCENTAJE A PARTIR DEL 1/09/15 AL 28/02/16	MENSUAL
Agropecuario *	5.74%	C\$3,014.41	5.74%	C\$3,187.43
Pesca	5.49%	C\$ 4,594.34	5.49%	C\$ 4,846.57
Minas y Canteras	5.49%	C\$ 5,426.54	5.49%	C\$ 5,724.46
Industria Manufacturera	5.49%	C\$ 4,062.79	5.49%	C\$ 4,285.84
Industrias Sujetas a Régimen Fiscal**	8.00%	C\$4,325.01	0	C\$4,325.01
Micro y Pequeña Industria Artesanal y Turística Nacional	4.90%	C\$ 3,296.22	4.90%	C\$3,457.73
Electricidad y Agua, Comercio, Restaurantes y Hoteles, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	5.49%	C\$ 5,542.11	5.49%	C\$ 5,846.37
Construcción, Establecimientos Financieros y Seguros	5.49%	C\$ 6,761.91	5.49%	C\$ 7,133.14
Servicios Comunitarios Sociales y Personales	5.49%	C\$ 4,235.88	5.49%	C\$ 4,468.43
Gobierno Central y Municipal	5.49%	C\$ 3,768.01	5.49%	C\$ 3,974.87

Salario más alimentación.
/ Vigentes a partir del uno de enero del 2015

Anexo # 6

Tabla #3

Tabla de Relaciones de Combinaciones.

Combinaciones	Resultados (Criterio Chi Cuadrado de Pearson)	¿Existe Relación?	Referencia
Evaluación del Desempeño Cumplimiento de la Empresa	0.032	si	Anexo 6, Tabla2
Compromiso Organizacional Programa de Inducción	0.127	no	Anexo 6, Tabla3
Entrevista Selección Rotación del Personal	0.248	no	Anexo 6, Tabla4
Causas de la Rotación Entrevista Selección	0.088	si	Anexo 6, Tabla5

Anexo # 7

Tablas de Contingencia:

Tabla 4: Relación entre Evaluación al desempeño del trabajador, con el cumplimiento de la Institución.

¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?*¿EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO? tabulación cruzada					
			¿EMPRESA ESTA CUMPLIENDO CON LO CONTRATADO?		Total
			Si	No Contesta	
¿CADA CUANTO SE REALIZA EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR?	AL FINALIZAR UN PERIODO.	Recuento	6	0	6
		Recuento esperado	5,9	,1	6,0
	CADA 6 MESES.	Recuento	20	0	20
		Recuento esperado	19,6	,4	20,0
	CADA AÑO.	Recuento	17	0	17
		Recuento esperado	16,6	,4	17,0
	No Contesta	Recuento	4	1	5
		Recuento esperado	4,9	,1	5,0
Total		Recuento	47	1	48
		Recuento esperado	47,0	1,0	48,0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,783 ^a	3	,032
Razón de verosimilitud	4,717	3	,194
Asociación lineal por lineal	3,466	1	,063
N de casos válidos	48		

a. 5 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Tabla #5

Relación de los aspectos del compromiso organizacional (disposición para el trabajo) con el programa de inducción para el personal nuevo.

			¿EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO?			Total
			Si	No	No Contesta	
¿CON CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL SE IDENTIFICAN LOS TRABAJADORES? (Disposición para el trabajo)	Si	Recuento	9	28	3	41
		Recuento esperado	9,4	26,5	4,3	41,0
	No	Recuento	2	3	1	6
		Recuento esperado	1,4	3,9	,6	6,0
	No Contesta	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,2	,6	,1	1,0
Total		Recuento	11	31	5	48
		Recuento esperado	11,0	31,0	5,0	48,0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	9,939 ^a	6	,127
Razón de verosimilitud	5,975	6	,426
Asociación lineal por lineal	,014	1	,906
N de casos válidos	48		

a. 10 casillas (83,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Tabla # 6

Relación entre si se realizan entrevista de selección al momento de elegir un candidato, con Causas de la Rotación

			¿CUALES CONSIDERA SON LAS CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL? (Tipo de supervisión)				Total
			Si	No	No Aplica	No Contesta	
¿SE REALIZAN ENTREVISTAS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR AL CANDIDATO A UNA VACANTE?	Si	Recuento	6	29	1	0	36
		Recuento esperado	5,3	28,5	1,5	,8	36,0
	No	Recuento	1	9	1	1	12
		Recuento esperado	1,8	9,5	,5	,3	12,0
Total		Recuento	7	38	2	1	48
		Recuento esperado	7,0	38,0	2,0	1,0	48,0

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,130 ^a	3	,248
Razón de verosimilitud	3,867	3	,276
Asociación lineal por lineal	3,082	1	,079
N de casos válidos	48		

a. 5 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,25.